



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Satu Berg

KEINOJA ARVOSTUKSEN ILMAISUUN

Case Yritys X

Liiketalous ja matkailu 2013

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

TIIVISTELMÄ

| | |
|--------------------|-------------------------------|
| Tekijä | Satu Berg |
| Opinnäytetyön nimi | Keinoja arvostuksen ilmaisuun |
| Vuosi | 2013 |
| Kieli | suomi |
| Sivumäärä | 71 + 5 |
| Ohjaaja | Ossi Koskinen |

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää ratkaisuja esimiehille ongelmaan, miten saada henkilöstö tuntemaan itsensä yrityksen arvostamaksi voimavaraksi. Tutkimuksen tavoitteena on saada aikaan käytännön ohjeita esimiehille, joita he voivat päivittäisessä työssään hyödyntää. Aihe työhön on saatu yritys X:ltä.

Teoriaosa käsittelee arvojohtamista osana arvostuksen tunteiden lisäämistä, keskustelevala työyhteisön luomista sekä työn palkitsevuuden lisäämisen keinoja. Arvojohtamista tutkitaan sen käyttöönotosta arvojen jalkauttamiseen. Keskustelevala työyhteisö -osio käsittelee kehityskeskusteluiden pitämistä ja palautteen antamista. Työn palkitsevuuden keinoista käsitellään vain aineettomia palkitsemisen keinoja, kuten työn järjestelyä, työsuhteen muotoa sekä osallistumis- ja koulutusmahdollisuuksia. Tutkimusmenetelmänä käytetään kvantitatiivista tutkimusta työyhteisötutkimuksen kautta sekä kvalitatiivista tutkimusta aineiston tulkinnassa ja kirjehaastatteluiden muodossa. Tapaus on case-tutkimus, joka tehdään yritys X:n tarpeisiin.

Tutkimus osoittaa henkilöstön kokevan arvostusta hyvin eri tavoilla, mutta tutkimuksen kautta pystytään löytämään keinoja, joita esimiehet voivat työssään käyttää henkilöstön arvostuksen tunteiden lisäämiseksi. Näitä ovat mm. arvojen jalkauttaminen, kehityskeskustelut ja työajan järjestelyt. Yhdeksi tärkeimmistä arvostuksen tunteen luojaiksi nousi palautteen saaminen. Lopuksi esitetään kymmenen kohdan vinkkilista, josta esimiehet voivat poimia itselleen sopivia keinoja arvostuksen ilmaisuun.

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

ABSTRACT

| | |
|--------------------|--|
| Author | Satu Berg |
| Title | The Means of Expressing Appreciation at Work |
| Year | 2013 |
| Language | Finnish |
| Pages | 71 + 5 |
| Name of Supervisor | Ossi Koskinen |

The aim of this thesis was to find solutions to the problem for managers on how managers can get employees to feel appreciated by the employer. The thesis attempted to provide practical tips for managers which they can use in their daily work. The topic of this thesis was given by the firm X.

The theoretical study dealt with value management as a part of increasing the feeling of appreciation; how to create an open and communicative work environment as well as the means of rewarding work. Value management was explored from introduction to putting it into practice. Workplace chapter dealt with development discussions and feedback. From the means of rewarding work the following things were examined more closely: work arrangements, the form of employment contract as well as participation- and training opportunities. Finally, a ten-point tip list was introduced. From the list managers can pick the tips they need. The quantitative research method was used in the Work Community Research. The qualitative research method was used to analyze the results and in the letter interviews. As well, there was a case study carried out in the case company.

The research study showed that the employees feel appreciation in many various ways. This research makes it possible to identify the means by which managers can in their work ensure that the staff feels valued. These means include development discussions, working time arrangements and putting the company values into practice. One of the most important things that increases appreciation was giving feedback to the employees.

Keywords: appreciation, values, communication, feedback

Sisällysluettelo

| | |
|---|----|
| 1 JOHDANTO | 7 |
| 1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset | 7 |
| 1.2.1 Onko vastaus johtamistavassa? | 8 |
| 1.2.2 Toisiko keskustelevan työyhteisön luominen ratkaisun? | 8 |
| 1.2.3 Onko vastaus työn palkitsevuuden parantamisessa? | 8 |
| 1.3 Työn rakenne, tarkoitus ja rajaus | 9 |
| 2 ARVOJOHTAMINEN | 10 |
| 2.1 Arvokeskustelu | 10 |
| 2.2 Arvojen normittaminen | 11 |
| 2.3 Motivoiva, sitouttava ja vuorovaikutteinen arvojohtaminen | 11 |
| 2.3.1 Arvojen laadinta | 12 |
| 2.3.2 Arvojen käytännön toteutus | 13 |
| 2.3.3 Arvojen jalkautus | 14 |
| 2.4 Yritys X:n arvot | 15 |
| 3 KESKUSTELEVA TYÖYHTEISÖ | 17 |
| 3.1 Työyhteisö | 17 |
| 3.2 Kehityskeskustelut | 18 |
| 3.3 Kehityskeskusteluiden edut | 19 |
| 3.4 Kehityskeskusteluiden pitäminen | 20 |
| 3.5 Palaute | 23 |
| 3.5.1 Positiivinen palaute | 24 |
| 3.5.2 Rakentava palaute | 25 |
| 4 TYÖN PALKITSEVUUS | 27 |
| 4.1 Työsuhteen pysyvyys | 27 |
| 4.2 Työajan järjestelyt | 28 |
| 4.3 Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet | 29 |
| 4.4 Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet | 31 |
| 5 EMPIRIAN TOTEUTUS | 33 |
| 5.1 Tutkimusote | 33 |
| 5.1.1 Kvalitatiivinen tutkimus | 33 |

| | |
|--|----|
| 5.1.2 Kvantitatiivinen tutkimus | 34 |
| 5.2 Tulosten luotettavuuden varmistaminen; validiteetti, reliabiliteetti ja triangulaatio..... | 34 |
| 5.3 Luotettavuuden varmistaminen tässä tutkimuksessa..... | 35 |
| 6 VUODEN 2012 TYÖYHTEISÖTUTKIMUS..... | 36 |
| 6.1 Työmotivaatio | 36 |
| 6.2 Työn hallinta..... | 37 |
| 6.3 Työskentelyedellytykset | 38 |
| 6.4 Viestintä ja osallistaminen..... | 39 |
| 6.5 Esimiestyö | 40 |
| 6.6 Tehokkuus ja joustavuus | 41 |
| 6.7 Työnantajakuva | 42 |
| 6.8 Johtamiskulttuuri | 43 |
| 6.9 Toimintakulttuuri..... | 44 |
| 6.10 Kehityskeskusteluiden hyödyllisyys | 45 |
| 6.11 Yhteenvedo ja kehityskohteet | 45 |
| 7 KIRJEHAASTATTELUT..... | 47 |
| 7.1 Kirjehaastattelun toteutus | 47 |
| 7.2 Kirjehaastattelun vastaukset | 47 |
| 7.3 Kysymys liittyen arvoihin | 48 |
| 7.4 Kysymys koskien kehityskeskusteluita | 50 |
| 7.5 Kysymys liittyen työsuhteen muotoon | 52 |
| 7.6 Kysymys koskien viihtyvyyttä | 53 |
| 7.7 Kysymys palautteen annosta | 55 |
| 7.8 Kysymys liittyen stressiin | 56 |
| 7.9 Kysymys työskentely-ympäristöstä..... | 57 |
| 7.10 Kysymys työntekijää arvostavasta kohtelusta | 58 |
| 7.11 Kysymys arvostuksen kokemisen tunteesta | 60 |
| 7.12 Kysymys koskien työilmapiiriä..... | 61 |
| 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA..... | 64 |
| 8.1 Johtopäätöksiä tutkimustuloksista..... | 64 |
| 8.2 Tutkimuksen onnistumisen arviointi | 66 |
| 8.2.1 Sisällöllinen onnistuminen..... | 66 |
| 8.2.2 Toteutuksen onnistuminen..... | 67 |

| | |
|--------------------------------------|----|
| 8.2.3 Jatkotutkimusehdotuksia..... | 68 |
| LÄHDELUETTELO | 70 |
| LIITTEET | 72 |
| Liite 1 Kirjehaastattelulomake | 72 |

1 JOHDANTO

Yritys X on Etelä-Pohjanmaan maakunnassa oleva toimija, jonka toimialoja ovat marketkauppa, maatalous- ja rautakauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa sekä auto- ja autotarvikekauppa. Yrityksellä on 80 toimipaikkaa, ja henkilöstöä on noin 1300. Vuonna 2012 myynti oli 561,7 miljoonaa euroa.

Yritys X toteuttaa vuosittain henkilöstöllään työyhteisötutkimuksen, jonka tarkoitus on kartoittaa henkilöstön näkemyksiä työstään, työpaikastaan, esimiestyön laadusta ja organisaation toiminnasta. Tutkimuksen toteuttaa puolueeton toimija, yritys nimeltä Corporate Image Oy. Tutkimustulokset ovat olleet viime vuosina hyviä. Vuoden 2012 työyhteisötutkimuksen tulos marketkaupassa oli erinomainen. Yritys X:lle on tärkeää, että jokainen työntekijä saisi kokea työn iloa ja sitä kautta halua sitoutua työnantajaan ja toimimiseen yhteisen edun puolesta. Siksi tämän opinnäytetyön aiheeksi muotoutui työnantajan toive paneutua asiaan syvemmin ja etsiä keinoja, miten henkilöstö vielä paremmin kokisi itsensä arvostetuksi tekijäksi yrityksessä.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tätä annettua aihetta lähdetään pohtimaan mahdollisimman käytännönläheisesti. Pyritään keskittymään siihen, että esimiehille löydettäisiin käytöllisiä vinkkejä omaan työhönsä, joilla arvostusta alaisia kohtaan saadaan paremmin osoitettua.

Työn tutkimusongelma on seuraava: Millä keinoilla esimiehet saisivat henkilöstönsä tuntemaan itsensä yritys X:n suuresti arvostamaksi voimavaraksi? Seuraavassa esitellään kolme tutkimuskysymystä, joiden avulla koetetaan löytää vastaus ongelmaan.

1.2.1 Onko vastaus johtamistavassa?

Tutkimuksessa koetetaan selvittää, löytyisikö arvojohtamisen mallista ajatuksia arvostuksen tuntemisen lisääntymiseen. Loisiko se arvostuksen tunteita henkilökunnassa, jos yrityksen arvoja pystyttäisiin käyttämään ohjenuorina jokapäiväisessä työssä? Toisiko se lisää työviihtyvyyttä ja motivaatiota, jos jokaisen yksikön arvojen käytännön toteutuksesta ja ehkä myös laadinnasta vastaakin henkilökunta itse?

Työssä ei pyritä laatimaan ohjeistusta siitä, miten arvojohtaminen otetaan yritys X:n yksiköihin johtamismalliksi, vaan ennemminkin koetetaan löytää siitä vastauksia ongelmaan, miten jo olemassa olevat arvot saataisiin hyödynnettyä paremmin henkilöstön arvostuksen esiin tuomisessa.

1.2.2 Toisiko keskustelevan työyhteisön luominen ratkaisun?

Voiko arvostuksen tunnetta lisätä luomalla työyhteisöön keskustelevan ilmapiirin? Tutkimuksessa selvitetään, mitä keinoja keskustelevan työyhteisön luomiseen löytyy. Lisäksi paneudutaan tarkemmin rakentavan ja positiivisen palautteen antoon.

Kehityskeskustelut ovat oleellinen osa keskustelevaa työyhteisöä. Niiden pitämiseen ja niistä kaiken hyödyn irtisaamiseen koetetaan löytää vinkkejä.

1.2.3 Onko vastaus työn palkitsevuuden parantamisessa?

Pystyykö esimies lisäämään arvostuksen tunnetta henkilöstössään lisäämällä työn palkitsevuutta? Löytyykö vastaus siis kovemmista asioista, työsuhteen laadusta, työajoista tai koulutusmahdollisuuksista?

Nämä asiat ovat tarkemmin säädeltyjä, mutta voiko esimies toimivaltansa rajoissa löytää keinoja arvostuksen lisäämisen myös näiden asioiden tiimoilta?

1.3 Työn rakenne, tarkoitus ja rajaus

Työn teoriaosuudessa käsitellään arvokeskustelua arvojohtamisen välineenä, kehityskeskusteluluiden pitämistä, työn palkitsevuutta sekä palautteen antoa. Tutkimuksen käytännön toteutus tapahtuu kahdessa vaiheessa; ensin käydään läpi viime vuoden marketkaupan työyhteisötutkimuksen tulokset yleisesti ja nostetaan esiin haasteet ja kehittämiskohteet. Sen jälkeen tehdään kirjehaastattelut, joiden avulla syvennetään sitä, mitä ongelmat käytännössä tarkoittavat miten ne ovat ratkaistavissa. Lopuksi kootaan päätelmät yhteen.

Tämän työn tarkoituksena on löytää selkeitä ja käytännönläheisiä toimintatapoja siihen, miten esimiehet saisivat henkilökuntansa kokemaan itsensä arvostetuksi voimavaraksi.

Näihin ongelmiin lähdetään paneutumaan lähinnä esimiestyön lähtökohdasta, sillä mielestäni jokaisen esimiehen oma johtamiskäytäntö on avain siihen, miten asiat viestitään ja miten kohdeyleisö viestin tulkitsee. Teoriaosa käsittelee keskustele- van työyhteisön luomista ja arvostuksen tunteiden luomista niillä keinoilla, joihin esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa.

Tutkimus on rajattu koskemaan vain aineettomia palkitsemisen keinoja, koska työnantajan toivomuksesta tavoitteena ei ole tehdä mitään palkitsemisen kehittämisen ohjeistusta. Näin ollen tutkimuksen ulkopuolelle jäävät asiat, joista päätetään muilla tahoilla, kuten palkat, palkkiot ja edut. Lisäksi tutkimus rajataan koskemaan vain marketkauppaa, koska itse toimin marketpäällikkönä ja tuntemukse- ni siltä alalta on vahvinta.

2 ARVOJOHTAMINEN

Arvojen tehtävänä yritysmaailmassa on kertoa, mihin yrityksessä uskotaan, ja minkä pohjalta päätöksiä tehdään (Kauppinen 2002, 21). Arvot ovat myös yrityksessä yhteisesti tärkeiksi koettuja asioita (Hiltunen 2012, 256).

Arvojohtaminen taas puolestaan merkitsee toteutettavien arvojen valintaa ja määrittelyä eli visiointia. Lisäksi pitää päättää, kuinka valitut arvot saavutetaan, ja ovatko ne tarpeeksi kattavat ja kilpailukykyiset. Kun strategia eli toimintamalli on valittu, tulee määritellä ne käytännön toimenpiteet, jolla tekemiset toteutetaan eli kuinka saadaan käytännön toimet rullaamaan. Lisäksi yksilötason sitoutuminen tavoitteen saavuttamiseksi tulee varmistaa. (Kauppinen 2002, 52 - 59)

Tässä luvussa koetetaan valottaa, kuinka arvojohtaminen voi toimia apuvälineenä luotaessa avointa keskusteluyhteyttä työyhteisöihin. Arvojohtaminen sopii myös motivoinnin työkaluksi. Arvojohtamista käsitellään näistä näkökulmista.

2.1 Arvokeskustelu

Jotta arvot pystytään jalkauttamaan koko organisaatioon, on käytävä arvokeskustelu. Usein arvokeskustelu ikävä kyllä jää johtoryhmän palaveriksi, jossa kirjataan ylös jaloja asioita, joita haluamme olla; usein samoja kuin naapuriyrityksellä ja suurimmalla osalla muitakin on. Näitä yleismaailmallisia yritysarvoja ovat tuloksellisuus, vastuullisuus, uudistuminen ja yhteistyö. Kauppinen lisää listaan myös asiakaslähtöisyyden (Kauppinen 2002, 76). Sitten kauniit sanat painetaan vihkosiin, jotka jaetaan henkilöstölle sanomalla: tässä arvomme - toteuttakaa toiminnassanne niitä (Hiltunen 2012, 256 -257). Toinen tapa arvokeskustelun tekoon on demokraattinen. Siinä henkilöstö saa määrittää arvot, jotka sitten muokataan koko yritykselle sopiviksi. Arvot voidaan yrittää määrittää myös tieteellisesti vaikkapa sosiologisen tutkimuksen avulla. Tällöin ulkopuolinen tutkija määrittää tutkimuksen tuloksena yrityksen arvot. (Kauppinen 2002, 51) Eli liian usein kyllä tiedämme, että johto on laatinut ja kirjannut ylös yrityksemme arvot, mutta henkilöstöllä ei ole hajukaan siitä, mitä arvot ovat ja mitä niiden toteutumiseksi pitäisi tehdä.

Tero Kauppisen sanoin ”*On mahdotonta saada ihmisiä sitoutumaan sellaiseen, mitä he eivät tiedä tai ymmärrä*”.

Jotta ymmärrystä syntyisi, tarvitsemme keskustelua. Arvot tulisi pystyä pureksi-
maan pienemmiksi paloiksi niin, että jokainen yksikkö pystyisi ymmärtämään ne
ja toteuttamaan niitä omasta mittakaavastaan. Arvot tulisi siis linkittää osaksi jo-
kapäiväistä perustyötä. Kuinka arvot arkipäivässä näkyvät, riippuu mielestäni suu-
reksi osaksi esimiehestä ja hänen kyvystään sisäistää yrityksen arvot johtamistyy-
linsä pohjaksi. Kauppisen mukaan vain viidesosa yrityksistä on alkupanostuksen
jälkeen lähtenyt tulkitsemaan arvoja eri henkilöiden ja osastojen kannalta. (Kaup-
pinen 2002, 75) Tämä on osasy siihen, miksi arvoista keskusteleminen tuntuu
suuresta osaa henkilöstöä pelkältä sanahelinältä.

2.2 Arvojen normittaminen

Ymmärrystä arvojen jokapäiväiseen toteuttamiseen lisää myös se, että arvoista
tehdään konkreettisesti mitattavia normittamalla ne. Normitetut arvot ohjaavat
elämäämme jatkuvasti. Tunnetuimmat normitetut perusarvot ovat kymmenen käs-
kyä. Ne ovat kielteisiä normeja, jotka rajaavat ja ohjaavat toimintaamme; >>
Älä..>>. Yrityksen määrittäessä arvoistaan käyttäytymisnormeja on helppotajuista
määrittää kielteiseksi ne käyttäytymisnormit, joita tekemällä arvoja ei saavuteta
ja myönteisiksi normeiksi ne mallit, joita haluamme toiminnassamme tästä lähtien
toteuttaa. Helpoin tapa on yhdessä henkilöstön kanssa pohtia jokaisesta arvosta
tee näin: - ja älä tee näin: – ohjeet. Tällä tavalla toteutettu arvojen yksinkertainen
normittaminen johtaa syventävään, konkreettiseen ja sitouttavaan keskusteluun.
Lisäksi normittaminen antaa työkalun mitata arvojen toteutumista käytännössä,
sillä vain mitattavia asioita voi johtaa. (Kauppinen 2002, 107 – 112)

2.3 Motivoiva, sitouttava ja vuorovaikutteinen arvojohtaminen

Seuraavassa käydään läpi arvojohtamisprosessin neljä vaihetta vuorovaikutuksen
lisäämisen ja motivoinnin näkökulmista. Prosessikuvaus perustuu Tero J. Kauppi-
sen laatimaan arvojohtamisen toteutusmalliin, joka on esitelty hänen teoksessaan

Arvojohtaminen. Tavoitteena tällä prosessilla on saattaa arvojohtaminen työkaluksi lisätä vuorovaikutusta organisaation sisällä.

2.3.1 Arvojen laadinta

Arvojen laadinta on johdon tehtävä. Arvojen tulisi perustua yrityksen jo olemassa oleviin toimintaedellytyksiin, mutta niiden määritykseen vaikuttavat neljä seikkaa. Jotta johto saisi määriteltäviä yritykselle oikeat ja juuri sille sopivat arvot, tulisi käydä arvokeskustelu, jossa jokainen näistä neljästä Tero J. Kauppisen esittämästä näkökulmasta tulisi pureskella.

Ensimmäinen arvoihin vaikuttava taso ovat ihanteet. Jokaisella ihmisellä on omia ihanteita, jotka muodostuvat alitajuisesti jo vuosituhansia eri kulttuureiden oikeaksi katsomista asioista. Vaarana onkin ihanteiden mietinnässä se, että keskustelu painottuu maailmankatsomusten väliseen riitelyyn. Tämä on yleistä varsinkin globaalisti toimivien yritysten toiminnassa. Keskustelun pohjaksi olisikin enemmän löydettävä linja, jonka arvoja kaikki osapuolet voivat tukea, eikä niinkään löytää linjaa, jossa etsitään yksilöille yhteisiä ihanteita.

Toinen taso sisältää toimintaamme ohjaavia normeja, jotka ovat joko laissa säädettyjä tai kulttuuriin sisäytyviä, kirjoittamattomia normeja. Jos yrityksen arvona on esimerkiksi rehellisyys, on sen mietittävä toimintaperiaatteensa esimerkiksi sellaisessa maassa, jossa toiminnan onnistumisen ehtona on usein lahjonta ja erilainen voitelu. Voiko yritys toimia ollenkaan sellaisessa toimintaympäristössä joutumatta arvoristiriitaan?

Toisaalta on huomattu, että aivot pystyvät prosessoimaan eri arvomaailmoja niin, että ne eivät sodi toisiaan vastaan vaikka ovatkin vastakkaisia. Tämän huomaa esimerkiksi ihmisen kyvystä sopeutua eri rooleihin eri harrastuksissa. Sama ihminen voi olla motoristi ja Lions klubin puheenjohtaja ilman, että arvomaailma järkkyy. Tämä tieto antaa johtajille pelivaraa päätöksenteossa, mutta ei kuitenkaan poista sitä faktaa, että kunnon johtamista voi tapahtua vain, jos johtaja ja johdettavat tunnistavat arvomaailmansa yhtenäiseksi ja haluavat elää sen mukaan. (Aaltonen ym., 2011, 137 - 138)

Kolmas taso on uskomukset. Jokaisella ihmisellä on omat uskomuksensa. Arvokeskustelussa johdon tulisi keskittyä kolmen sidosryhmänsä uskomuksiin. Ne ovat asiakkaat, henkilökunta ja omistajat. Varsinkin asiakkaiden arvomaailma kannattaa tutkia ennen arvojen määrittystä huolellisesti, sillä asiakkaiden tarpeet muodostavat yrityksen olemassaolon perusedellytyksen. Vielä vaikeampaa voi olla löytää tasapaino henkilöstön arvojen ja organisaation arvojen välille. Arvokeskustelussa tulee muistaa, ettei yritys voi olla olemassa henkilöstöään varten, vaan yrityksen olemassa olon tarkoitus tulee löytää muualta. Yrityksen menestyksen takaavat oikeat omistajat. Omistaja ei aina ole oikeassa; yrityksellä pitäisikin olla pokkaa hakea itselleen sellaiset omistajat, jotka arvoineen takaisivat yritykselle parhaat menestymisen mahdollisuudet.

Viimeinen taso on vaikein määrittää. Ne ovat organisaation haasteet. Haasteet liittyvät organisaation mission ja vision toteuttamiseen. Johdon olisi nähtävä vision toteutumisen esteenä olevat haasteet ja löydettävä niiden poistamisen kannalta sopivat arvot. On muistettava, että arvovalinnat ohjaavat strategioita. Esimerkkinä se, onko tavoitteena asiakastyytyväisyys vai asiakaskannattavuus, määrää arvovallin ja sen toteuttamiseen johtavan polun.

2.3.2 Arvojen käytännön toteutus

Sen jälkeen, kun johto on arvokeskustelussaan määritellyt yrityksen arvot, on aika viedä ne käytäntöön. Tähän on neljä erilaista keinoa.

Ensimmäiseksi johdon tulisi määrittää, mitä arvoilla tarkoitetaan vastaamalla kysymykseen: Mitä se on? Vastaus kysymykseen johdetaan yrityksen visiosta ja strategiasta.

Toinen keino kiteyttää yrityksen arvot ja uskomukset on luoda credo, eli eräänlainen yhteenveto tai paremminkin palopuhe, jossa kaunopuheisesti kootaan organisaation arvot julistukseksi. Tästä esimerkkinä on Kansainvälisen Nuorkauppakamarijärjestön credo:

”Uskomme, että Usko Jumalaan antaa ihmisen elämälle merkitystä ja sisältöä; Ihmisten keskeinen veljeys on kansojen riippumattomuut-

ta tärkeämpi; Taloudellinen oikeudenmukaisuus voidaan parhaiten saavuttaa vapaiden ihmisten toimesta vapaan yrittäjyyden kautta; Hallinnon pitäisi nojata lakeihin eikä ihmisiin; Arvokkainta maan päällä on ihmisen persoonallisuus; Ihmiskunnan palveleminen on elämän parasta työtä. Junior Chamber International Creed”

Käytäntöön viennin kolmas askel on suunnitella etukäteen, kuinka jalkauttaminen käytännössä tehdään. Koko prosessi viedään alas organisaatiohierarkiassa niin, esimiehet johtavat keskusteluprosessia, jonka tuloksena jokainen joutuu miettimään, mitä arvojen toteuttaminen merkitsee hänen jokapäiväisessä työssään. Arvojen avulla muokataan siis arkipäivän valinnat yrityksen arvojen mukaisiksi. Tätä strategioiden toteuttamista pitää pystyä mittaamaan. Yksi keino on määritellä esimieskäyttäytyminen arvojen pohjalta ja kysyä johdettavilta, kuinka arvojohtaminen käytännössä on toteutunut. Tämän mittauksen tulos tulisi olla suoraan kytkenässä esimiehen tuloksellisuuden arviointiin ja sitä kautta tulospalkkaan. Neljäs keino onkin siis esimerkillinen esimiestoiminta. Tähän arvojen mukaisen ihmisten johtamiseen tulee sitoutua jokaisen johtoportaalan jäsenen.

2.3.3 Arvojen jalkautus

Tehokkain tapa arvojen jalkauttamiselle on jo aikaisemmin kuvattu arvojen normitus. Se voidaan tehdä koko organisaation laajuisesti, jolloin normeista tulee yleisiä pelisääntöjä. Varsinkin isoissa organisaatioissa olisi kuitenkin mielestäni parempi jättää normittaminen tiimitasolle. Silloin jokainen työyhteisö käy läpi omat toimintatapansa ja määrittää omat pelisääntönsä jokaiseen arvoon. Esimerkkinä asiakaslähtöisyys, jossa tee näin: -ohjeena voisi olla *tee valikoimapäätökset asiakastoiveiden mukaan* ja älä tee näin: -ohjeena *sano asiakkaalle, että tuote ei kuulu meidän valikoimaamme*.

Ei kukko käskien laula -sananparsi sopii myös arvojen jalkauttamiseen. Arvoihin ei sitouduta pakottamalla, vaan ensiarvoisen tärkeää on saada jokainen henkilöstöstä mukaan arvokeskusteluun, jossa pelisäännöt sovitaan yhteisesti. Keskustelun tuloksena tulisi syntyä selkeitä, kirjattuja sopimuksia, joissa olisi keskitytty vain olennaisimpiin sääntöihin. Lisäksi tärkeää on tuoda keskustelussa ilmi, miksi

juuri nämä säännöt ovat tärkeitä, ja että tilanteen eläessä niitä kuitenkin voidaan muokata. (Aaltonen ym. 2011, 159)

Esimiehen on myös siis kyettävä vastaanottamaan ehdotuksia ja tarvittaessa muokkaamaan niitä kaikille sopiviksi. Tärkeää jo keskusteluvaiheessa on tehdä selväksi, että sovittujen asioiden toteutumisesta myös seurataan ja onnistumiset pal-kitaan. Sääntöjen rikkomisesta voidaan yhdessä sopia myös tarvittaessa jonkinlai-nen rangaistus (Aaltonen ym. 2011, 159).

Arvojohtamisen sisäistäminen vaatii esimieheltä paljon. Usean esimiehen on kyet-tävä muuttamaan omaa johtamiskäytäntöään managementistä leadershippiin eli asioiden hallitsemisesta ihmisten johtamiseen. Tiimityöskentelyn ja avoimen kes-kustelun korostaminen on avain asemassa. Esimiehen on kyettävä roolittamaan henkilöstö uudelleen tarpeen mukaan sekä altistettava itsensä avoimen kritiikin kohteeksi, jotta arvojohtaminen toimisi käytännössä. Arvoilla johtaminen antaa kuitenkin uudenlaisen keinon sitouttaa koko henkilökunta heidän oikeaksi katso-miinsa ja itse hyväksymiinsä toimintatapoihin. Tällöin sitoutuminen yritykseen myös jatkuvassa toimintaympäristön muutoksessa on pysyvämpää.

2.4 Yritys X:n arvot

Yritys X:n toiminnan tarkoitus tuottaa kilpailukykyisesti ja kannattavasti moni-puolisia palveluita ja etuja asiakasomistajilleen. Visiona on olla oman toiminta-alueen johtava kaupanalan palveluyritys- asiakasomistajien ykkösvalinta. (Yritys X:n toimintakatsaus 2011)

Arvoja on viisi:

1) Asiakaslähtöisyys

Olemme asiakasta varten ja kehitämme palvelutarjontaamme Yritys Xn asiakasomistajien tarpeiden mukaisesti.

2) Tuloksellisuus

Toimimme tuloksellisesti ja käytämme tuloksen alueemme asia-kasomistajien parhaaksi.

3) *Kehittyminen*

Kehitämme ja uudistamme toimintaamme toimintaympäristön muutoksia ennakoiden.

4) *Vastuullisuus*

Toimimme vastuullisesti ihmistä ja ympäristöä kunnioittaen.

5) *Alueellisuus*

Toimimme alueellisesti ja teemme päätökset toiminta-alueemme lähtökohdista. (Yritys X:n toimintakatsaus 2011)

Yksilön kunnioitus on mainittu yritys X:n arvoissa ja se näkyy arkipäivässä monin eri tavoin. Kaikkea toimintaa ohjaavat tietysti työntekoon liittyvät lait ja työehtosopimukset. Arkijohtamista pyritään pitämään kiitettävällä tasolla mm. esimiesten jatkuvalla koulutuksella. Tästä esimerkkinä on syksyllä 2012 loppunut lähes vuoden kestänyt Laadukas esimiestyö-koulutus, johon osallistui jokainen marketpäällikkö. Kehityskeskustelut pidetään jokaisessa yksikössä jokaisen työntekijän kanssa kaksi kertaa vuodessa. Niissä mahdollisesti esiin tuleviin ongelmiin on kehitetty myös ns. varhaisen tuen malli, jonka avulla pystytään puuttumaan ongelmiin ajoissa.

Henkilökunta osallistuu järjestettäviin koulutuksiin aina tarpeen mukaan, viimeisimpänä tuoteryhmäkoulutuksena oli hedelmä-vihannesosaston hoitajille järjestetty koulutus. Henkilökunta osallistuu myös Punaisen Ristin järjestämiin Turvapaasi-koulutuksiin. Tarkoituksena on järjestää vuodessa kaksi koulutuspäivää henkilöä kohden.

Henkilöstön arvostamista tukevat myös henkilöstölle myönnettävät ostoedut sekä työnantajan myöntämät liikunta- ja kulttuuriedut. Vuorovaikutusta on pyritty helpottamaan myös tekniikan keinoin. Vuonna 2012 otettiin yritys X:ssä käyttöön Tempus- ja Dooris-järjestelmät. Tempuksen avulla esimies tavoittaa helposti kaikki työryhmänsä jäsenet samanaikaisesti yhdellä tekstiviestillä mm. lisätuntien tarjoamisessa sairastapausten yhteydessä. Dooris-järjestelmä on kehitetty työntekijöiden avuksi. Sen avulla voidaan viestiä työvuoroista kotikoneelta tai puhelimesta ja mm. selata avoimia työpaikkoja.

3 KESKUSTELEVA TYÖYHTEISÖ

Tässä luvussa käsitellään keskustelevan työyhteisön luomista. Sen muodostamistavoista lähemmässä tarkastelussa ovat kehityskeskusteluiden käyttö ja palautteen antaminen. Keskustelevan työyhteisön muodostumiseen vaikuttavat toki myös työyhteisön jäsenten käytös. Avoimuus ja rehellisyys ovat avainsanoja keskustelevan työyhteisön muodostamisessa.

3.1 Työyhteisö

Työyhteisöllä tarkoitetaan sellaista toiminnallista ryhmää, jolla on yhteinen työn tavoite, yhteiset aineelliset voimavarat ja taidot ja joka työskentelee yhdessä (Koivisto 2001, 19). Tavallista on, että työyhteisöllä voidaan kuitenkin tarkoittaa joko koko työpaikkaa, tai vai jotakin yksittäistä osastoa tai tiimiä. Olennaista on, että työyhteisön jäsenillä tulee kuitenkin olla jatkuva vuorovaikutus.

Työyhteisö koostuu erilaisista ihmistyypeistä. Työyhteisön toimivuus onkin ensisijaisesti kiinni erilaisten persoonallisuuksien vaikutuksesta yhteistyöhön (Dunderfelt 1999, 14). Työyhteisö voi toimia joko tukijana ja kannustavana tekijänä tai siitä voi tulla kuormitustekijä. Yhteistoiminnan, asenteiden ja arvojen johtaminen yrityksessä vaikuttaa työyhteisön vointiin. Jatkuvat muutospaineet ja tehokkuusvaatimukset vaativat työyhteisön jäseniltä paineensietokykyä. Jos asioita johdetaan huonosti, tuloksena on työyhteisön pahoinvointi. Työyhteisön selviämisen kannalta oleellisia asioita ovat työn ilon ja arvostuksen kokeminen. (Koivisto 2001, 32)

Tero Kauppinen tekemässä tutkimuksessa eri maiden johtamiskäytännöistä käy ilmi, että yksi suomalaisen yrityskulttuurin erikoispiirre on, että keskijohto kaipaa enemmän yhteistyötä ja dialogia ylimmän johdon kanssa, kuin muissa maissa. (Kauppinen 2002, 40) Kuitenkin todellisuus on monesti aivan muuta. Kiire ja tehokkuusvaatimus suosivat kasvotonta ja kylmää sähköpostiviestintää. Asiat saadaan hoidettua nopeasti ilman henkilökohtaista kontaktia. Henkilö, joka suosii kanssakäymisessään aitoa keskustelua, koetaan helposti aikasyöpöksi ja jopa häi-

riötekijäksi. Yrityksen viestinnän ja keskustelun kulttuuriksi nousee hyvin pian ja helposti sähköinen viestintä kaikenlaisine sähköisine mielipidemittauksineen ja kyselyineen. Helppoa ja tehokasta! Kuitenkaan ihminen ei ole kone, vaan varsin-kin henkisten paineiden purkaminen vaatisi oikeita ja aitoja keskusteluyhteyksiä. (Koivisto, 2001 241 -242) Kuitenkin vain keskustelemalla voidaan varmistaa, että esimerkiksi kirjallisena annettu tieto on mennyt perille. Keskusteluyhteyden puuttuminen vaikuttaa työpaikan henkeen. Kun tietoa ei saada riittävästi, korvataan tieto olettamuksilla ja väärä tieto valtaa alaa. Näin työn ilon kokeminen vähenee ja työyhteisön ilmapiiri kärsii. (Koivisto 2001, 88)

3.2 Kehityskeskustelut

Hyvän keskustelun tunnusmerkkinä voidaan pitää sitä, että keskustelijoiden väliset näkemyserot voidaan pitää toissijaisina verrattuna ensisijaiseen päämäärään. Jos työyhteisön tekemisen tavoite ja päämäärä on selkeästi kaikkien tiedossa, keskustelu voidaan tarvittaessa palauttaa oikeille raiteille ja löytää ristiriitoihin tyydyttävä ratkaisu, sillä keskustelun tavoite ei ole valtataistelu, vaan ratkaisun löytäminen. (Heiske 2001, 97) Työyhteisön näkökulmasta keskusteluilla on myös toinen tärkeä luonne; osallistamalla työntekijät keskusteluihin ja suunnitteluun esimies saa työntekijät kokemaan itse määränneensä noudatettavat pelisäännöt mutta myös saavansa toimintavapauden sääntöjen sisällä. (Koivisto 2001, 119)

Yksi työkalu keskusteluille on kehityskeskustelu. Se on säännöllisesti toteutettava systemaattinen keskustelu esimiehen ja alaisen välillä. Kehityskeskusteluissa käydään läpi keskeiset tavoitteet ja niiden saavuttamisen onnistuminen. Samalla voidaan tehdä työntekijän osaamiskartoitus ja kehittämiskohteet. Hyvä olisi käydä läpi myös työolosuhteet ja niiden mahdolliset epäkohdat. Tärkein anti kehityskeskusteluilla tulisi kuitenkin olla molemminpuolinen palautteen anto menneestä ja myös tulevasta. (Koivisto 2001, 121)

Tässä lienee myös kehityskeskusteluiden suurin haaste ja syy, miksi ne yleisesti koetaan hankaliksi tilanteiksi, vaikka tarkoitus on päinvastainen. Ihminen ei aina kykene antamaan rakentavaa palautetta, eikä myöskään ottamaan sitä vastaan.

Asioista tehdään helposti henkilökohtaisia, vaikka tarkoitus on pysyä asioissa. (Lundberg 2008, 52)

3.3 Kehityskeskusteluiden edut

Kehityskeskusteluiden pitämisessä on kolme saavutettavaa etua. Ensinnäkin niiden avulla voidaan luoda aidosti keskusteleva ilmapiiri työyhteisöön. Keskustelut antavat jokaiselle työyhteisön jäsenelle mahdollisuuden tulla kuulluksi ja jopa ymmärretyksi. Toiseksi alainen kokee aitoa arvostuksen tunnetta siitä, että hänelle on varattu aika kertoa omista suunnitelmistaan ja haluistaan. Tämä antaa esimiehelle arvokasta tietoa tulevaisuuden suunnittelussa koulutusten ja tehtäväjaon suhteen. Lisäksi esimies saa alaisiltaan palautetta ja kehittyy johtajana (Ronthy-Östberg 2004, 99). Kolmanneksi kehityskeskustelut ovat osa esimiestyötä ja ovat aikainvestointeina kannattavia, sillä huhujen ja epäselvyyksien vatkomiselta säästetään aikaa työntekoon. Kehityskeskustelut ovat yksi keino saattaa yrityksen arvot jokapäiväiseen toimintaan sisältyviksi. (Valpola 2002, 9-11)

Kehityskeskusteluiden perustaksi on luotu useita erilaisia malleja ja valmiita lomakepohjia. Mekaaninen vastailu joka vuosi samoihin kysymyksiin voi kuitenkin turhauttaa, eikä keskustelu siten aja asiaansa lainkaan. Sen takia keskusteluista pitää saada enemmän irti ja uskaltaa ylittää mukavuusraja, eli se näkymätön viiva, jonka alla asioista saa ja uskaltaa puhua vaivautumatta. Kun keskustelijat panevat itsensä peliin, ovat avoimia ja ottavat riskejä, saattaa aitoa kehittymistä tapahtua. (Ronthy-Östberg 2004, 20) On helppoa puhua tuloksen saavuttamisesta ja yhteisistä päämääristä, mutta jos painopiste asetetaan mukavuusrajan yläpuolelle ja keskustellaan ihmisten näkemyksistä, arvoista ja ideoista, syntyy uusia mahdollisuuksia, vaikka keskustelu saatetaan silloin kokea vaikeammaksi ja jopa tungettelevaksi. (Ronthy-Östberg 2004, 105)

Onnistunut ja hyvä keskustelu sisältää molemminpuolista kunnioitusta, rehellisyyttä, avoimuutta ja mielipiteenvapautta (Ronthy-Östberg 2004, 22).

Toisen kunnioitus on välttämätöntä keskustelun onnistumiselle. Kunnioituksen määrä vaihtelee toisen osapuolen väheksynnästä toisen palvontaan. Kultaisen kes-

kitien löydyttyä osapuolet voivat aidosti kunnioittaa toisiaan henkilötasolla. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että kunnioittaa voi henkilöä, mutta ei hänen tekojaan. Käyttäytymistä voi siis arvostella ilman, että kunnioitus ihmistä kohtaan häviäisi minnekään. Paras tapa osoittaa kunnioituksen puutetta on toisen keskeyttäminen oman mielipiteensä sanomiseksi. (Ronthy-Östberg 2004, 22 -34)

Rehellisyyden raja on yhtä häilyvä kuin kunnioituksenkin. Rehellisyyden määrä keskusteluissa vaihtelee valheellisuudesta piittaamattomuuteen. Aina ei kuitenkaan ole järkevää kertoa totuutta päin naamaa, vaan joskus voi olla parempi häilyä tulkinnanvaraisten vastausten ja valkoisten valheiden rajamaastossa. Tämä toki riippuu ihmisistä ja tilanteista. Pääasia on, että asia menee perille toista loukkaamatta. (Ronthy-Östberg 2004, 22 -34)

Avoimuudella keskustelussa tarkoitetaan itsensä likoon panemista. Avoimuuden ääripäät ovat sulkeutuneisuus ja lörpöttely. Usein käy niin, että toisen ollessa sulkeutunut toinen kompensoi sitä puhelemalla ummet ja lammet. Se ei auta asiaa lainkaan, vaan oleellisempaa olisi yrittää saada selville, mistä toisen sulkeutuneisuus johtuu. Tällaisen ihmisen kanssa on opeteltava keskustelemaan tahdikkaasti ja turvallisesti. Yksi keino avoimuuden lisäämiseen on vaitiolo. Olemalla hiljaa ja kuuntelemalla viestejä rivien välistä toinen osapuoli antaa toiselle aikaa ajatella ja muotoilla sanomisiaan. Kuuntelemisen voi osoittaa ruumiinkielellään, katseillaan ja pienenä rohkaisevana ynähtelynä. (Ronthy-Östberg 2004, 22 -34)

Mielipiteen vapaudella keskustelussa tarkoitetaan sitä, että toisen mielipiteet voidaan hyväksyä, vaikka niihin ei tarvitsekaan itse yhtyä. Tämä antaa mahdollisuuden uusien ideoiden syntymiselle, ilman että niitä rajataan sensuurilla tai toisaalta piittaamattomilla lausunnoilla. (Ronthy-Östberg 2004, 22 -34)

3.4 Kehityskeskusteluiden pitäminen

Kehityskeskustelun perusasioihin kuuluu, että paikaksi valitaan häiriötön, rauhallinen ympäristö. Työpaikalta ei kannata poistua, mutta hierarkkista alainen - esimies -suhdetta, jossa istutaan vastakkain kirjoituspöydän molemmin puolin, kannattaa välttää. Kun keskustelu aloitetaan, kerrotaan ensin mistä pitäisi puhua, ja

mitä keskustelulta odotetaan. Joskus kannattaa ensin lämmitellä puhumalla yleismaailmallisista asioista, kuten säästä, mutta tutun ihmisen kanssa sekään ei aina ole välttämätöntä. (Ronthy-Östberg 2004, 114,129)

Mistä sitten kannattaa keskustella? Ensinnäkin pysytään työasioissa. Keskustelua voi ohjailla kysymällä, mitä työntekijä tuntee työssään ja miten hän sen kokee. Yhteistyön sujuvuudesta, yhteistyöstä esimiehen kanssa, mielipiteitä tavoitteista ja mielipiteitä työyhteisön ilmapiiristä kannattaa udella. Keskustelu tulee pitää ajan-kohtaisissa asioissa, niissä, jotka juuri nyt puhuttavat työporukkaa. Lisäksi on parempi heitellä ilmaan kysymyksiä ja yrittää ratkoa niitä yhdessä, kuin vain kysyä kysymyksiä, joihin voi vastata yhdellä sanalla. (Ronthy-Östberg, 2004, 106 - 110)

Kehityskeskustelun voi jäsentää myös kuuteen eri osa-alueeseen, joihin tulisi keskustelemalla saada yhteisymmärrys. Ne voidaan muotoilla kysymyksien muotoon. Nämä kysymykset ovat seuraavat (Valpola 2002, 25 -29):

Kysymys 1: Mitä minun pitäisi tehdä?

Alaiselle tulisi aina olla selvillä oma työnkuvansa ja tekemisen tarkoitus. Usein se kerrotaan jo rekrytointivaiheessa, mutta työnkuvien ja osaamisten vaihtuessa, perustehtävän kertaamista voi suositella.

Kysymys 2: Miten suoriudun?

Jokainen työntekijä haluaa suoraa palautetta omasta suoriutumisestaan. Usein miten suora palaute auttaa työntekijää parantamaan suoritustaan tai ainakin tiedostamaan korjausta vaativat kohdat. Helpointa on selkeästi kertoa työntekijälle tavoitteet ja myös seurata totuudenmukaisesti niiden toteutumista.

Kysymys 3: Välittääkö kukaan minusta?

On tärkeää, että myös isoissa työyhteisöissä jokaisella työntekijällä on ”kasvot”. Ainakin oman lähimmän esimiehen tulee olla tietoinen jokaisen alaisensa taustoisista, kiinnostuksista ja osaamisista. On opittava kuuntelemaan, mitä alainen haluaisi oppia ja missä haluaisi kehittyä. Tähän kysymykseen vastauksen hakeminen voi

olla joskus vaikeaa, kun ei oikein tiedetä, mihin asettaa yksityisyyden rajat. Toisaalta tämän kysymyksen ympärillä pyöriminen voi tuoda yllättäviä ratkaisuja ja vastuksia kaikenlaisiin ongelmiin.

Kysymys 4: Miten meillä menee?

Kun alaisen kanssa on keskusteltu edelliset kysymykset huolellisesti läpi, usein mielenkiinto koko taloa kohtaan herää. Osoitetaan kiinnostusta kokonaiskuvasta, tehtävänjaosta ja aikatauluista. Näihin kysymyksiin on esimiehen pystyttävä myös vastaamaan.

Kysymys 5: Miten pärjäämme?

Tämä kysymys täydentää edellistä. Toimintaympäristön kuvaamiseen voi ottaa mukaan tiedot pelikentän vaikeuksista ja mahdollisuuksista. Kun kokonaiskuva tilanteesta on jokaisella selvillä, voidaan porukassa alkaa pohtia tilanteeseen sopivia työnjakoja ja -järjestelyjä. Motivoituneet ihmiset ovat usein halukkaita päästämään irti totutuista työtavoista ja venymään uusiin ennen kokeilemattomiin tapoihin. Tähän kysymykseen aidosti vastaaminen vaatii esimieheltä luottamuksen saavuttamista. Rehellisen vastausten antaminen ja ratkaisujen pohtiminen yhdessä ovat parasta esimerkkiä yrityksen arvojen mukaisesta toiminnasta.

Kysymys 6: Miten voin auttaa?

Kaikilla esimiehillä on tiedossa oman työporukansa hiljainen osaaminen, jota tarvittaisiin toiminnan kehittämisessä. Ongelmana on sen esiin saaminen. Totuus on, että vasta kun viisi ensimmäistä kysymystä on käsitelty ja niihin on saatu kaikilta rehelliset vastukset, viimeiseen kysymykseenkin alkaa löytyä vastuksia. Tämä voi kuitenkin viedä aikaa, ja se vaatii täydellistä luottamusta sekä työyhteisön jäsenten että johdon ja alaisten välillä.

Ongelmatilanteita kehityskeskusteluissa on mm. se, että keskustelukumppania ei kiinnosta koko kehityskeskustelu. Motivaation puutteeseen on useita syitä. Ensinnäkään, jos toiselle osapuolelle ei kerrota keskustelun tarkoitusta, on silloin vaikeaa ymmärtää keskustelun tärkeyttä. Esimiehen kannattaakin teroittaa sitä, että tä-

mä on väline kehittää omaa yhteistyötänne sekä molempia osapuolia omina itsenään. Joskus huonot kokemukset edellisistä kehityskeskusteluista johtavat keskusteluhaluttomuuteen. Yleensä tällaisen kokemuksen syynä on, ettei keskustelu ole johtanut mihinkään konkreettiseen muutokseen. Tämä antaa oivan tilaisuuden keskustella alaisen ja yrityksen arvojen yhdenmukaisuudesta, sillä jos ne ovat riskitietoiset, ei ehdotuksia voida toteuttaa. Myös huonot välit esimieheen voivat johtaa motivaation puutteeseen. Esimieheltä vaatiikin rohkeutta kysyä itseltään, onko halukas tulemaan puolitiehen vastaan. Lisäksi toiset vaan ovat haluttomia osallistumaan mihinkään, eivätkä välitä työstään. Tällöin keskustelun välttämättömyys on ilmeistä ja esimiehen tehtävä on selvittää, että alaisen välinpitämättömyys vaikuttaa koko työryhmään. Välinpitämättömyys on yhteinen ongelma, josta täytyy keskustella. (Ronthy-Östberg 2004, 120 -121) Yksi keino lisätä kiinnostusta alaisen puolelta on delegoida kehityskeskusteluiden järjestelyt alaisen hoidettaviksi; hän saa valita ajankohdan, paikan sekä keskustelutiheyden (Valpola 2002, 50).

Esimiehet eivät ole psykologeja. Siksi monet kokevat ahdistavaksi, että keskusteluissa usein sivutaan alaisten henkilökohtaisia ongelmia. On ensiarvoisen tärkeää asettaa rajat siihen, mitkä ovat esimiehen vastuut ja mitkä kuuluvat muiden tahojen, esim. työterveyden hoidettavaksi. Kuitenkin on hyvä saada puhua henkilökohtaisista ongelmista, jotka vaikuttavat itse työhön ja etsiä sopivat ratkaisut, jotka eivät kuormita kumpaakaan liikaa. (Ronthy-Östberg 2004, 146)

3.5 Palaute

”Moite masentaa hetkeksi, kritiikki kannustaa parempaan, mutta vain välinpitämättömyys tyrmää täydellisesti.” Kari Koivisto

Ihminen on sosiaalinen olento, joka tarvitsee inhimillistä kanssakäymistä myös työpaikallaan. Kanssakäymisen puute voi johtaa jonkinlaiseen tyhjiöön, jossa helposti aletaan kuvitella muista ihmisistä jotakin negatiivista. Kanssakäymisen yksi muoto työyhteisössä on palaute, vaikka se sanana kalskahtaakin pelkältä viestin antamiselta ja sen kuittaamiselta. (Heiske 2001, 131) Palaute kertoo sen, miten

työssä on onnistuttu. Hyvä palaute kertoo sen, miten työtä voitaisiin kehittää, että onnistuttaisiin paremmin. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 243)

Suomalaisille palautteen antaminen on jotenkin vaikeaa. Monesti sanotaan, ettei työpaikalla edes kaivata palautetta, vaan hommat hoidetaan ilman. Todellisuudessa ihminen tarvitsee palautetta tekemästään työstä, jotta jaksaisi työskennellä pitkäjänteisesti ja tuloksekkaasti. (Heiske 2001, 132) Jos palautetta ei saa lainkaan, käsitys työn onnistumisesta jää työntekijän omien tulkintojen varaan. Tällöin riippuu ihmisen itsetunnosta, kuinka hyvin hän kokee onnistuneensa. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 244) Palautteen antaminen on myös hyvä keino viestiä, millaisia työsuorituksia työpaikalla arvostetaan. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 245)

3.5.1 Positiivinen palaute

Kiitosta on usein vaikeampi antaa kuin negatiivista palautetta. Tähän voi olla syyinä sukupolvia jatkunut kehä, jossa työn tekijää ei ole koskaan kiitetty, eikä hän näin ollen osaa antaa itsekään muille kiitosta, vaan kokee kiittämistilanteen todella vaivaannuttavaksi. Usein kiitoksen antamiseen liitetään myös jokin taka-ajatus. Tämäkin johtuu siitä, että usein pyyntöä pehmitellään ensin sanomalla jotakin positiivista. Tällöin vilpittömän kiitos voi tuntua ahdistavalta saada. Tästä tilanteesta pääsee ulos vain ahkeralla kiittämisen harjoittelulla. Epäaitoa kiitosta ei kuitenkaan saa antaa, sillä saaja aistii sen heti. Epäaito kiitos on loukkaus. Siksi onkin parempi jättää kiittämättä, jos kiitosta ei oikeasti ole ansaittu ja kiittäjä tietää sen. (Heiske 2001, 135) Kiittämiseen työyhteisössä on olemassa vain yksi hyväksyttävä syy, nimittäin se, että olet todellakin sitä mieltä, että joku on tehnyt työnsä hyvin (Ronthy-Östberg 2004, 55).

Kiitoksen antamisen ajankohta ja kohde on valittava oikein. Monesti työyhteisöissä on tapana kiittää vain, jos teko on ylittänyt normaalin vaatimustason. Silloin kiitos on toki paikallaan, mutta siitä saattaa tulla helposti liian harvinainen sana. Toisaalta itsestäänselvyyksistä kiittely vie pohjan kiitokselta. Työpaikan vaatimustason pitäisikin olla oikein mitoitettu. Lisäksi kiittäjän tulisi muistaa, että usein henkilökohtaisesti annettu kiitos tuntuu mukavammalta saada, kuin ryhmäl-

le ositettu kiitos. Silloin on kuitenkin vaarana kateuden lisääntyminen ryhmän sisällä. (Heiske 2001, 136)

Kiitoksen vastaanottotapoja on monia. Suomalaiselle tyypillinen tapa on torjua kiitos; ”*kuuluu työhön*” tai että ”*mutta tähän on ikivanha lumppu...*” Tällöin kiitoksen antajalta viedään matto alta. Kiitokseen voidaan suhtautua myös aggressiivisesti, jos vastaanottaja on kykenemätön vastaanottamaan kiitosta. Kiitos voidaan myös tulkita alistavana tekijänä. Jos esimerkiksi kotiäitiä kiitetään puhtaista vaatteista ja aterioista, saattaa kiitoksen saajasta tuntua, ettei antajan mielestä hänestä muuhun olekaan. Näin tapahtuu varsinkin, jos nainen ei ole kotona omasta tahdostaan. (Heiske 2001, 140)

Terve kiitos on hetkessä kiinni, iloista ja sydämellistä. Tällaisen kiitoksen antajan ei tarvitse pelätä, että saaja muuttuu ylimieliseksi ja menettää ponnistelun halunsa. Vaikutus on päinvastainen. Kiitos ja arvostus johtavat siihen, että tavoite tuntuu kiinnostavalta ja saavutettavalta. Positiivinen palaute antaa voimaa jatkaa ja lisää työmotivaatiota. (Heiske 2001, 142)

3.5.2 Rakentava palaute

Kritiikin antaminen ei aina ole helppoa. Ensinnäkin ennen kritiikin antamista tulee selvittää itselleen perusteet, miksi kritiikkiä annetaan. Jos pyrkimys on selvillä, se voidaan kohdentaa ja perustella oikein. Tärkeintä on tehdä toiselle selväksi, mitä oikein tarkoitetaan ja miksi. Ei kannata yleistää asioita, vaan puhua täsmällisesti. Kritiikkiä ei koskaan saa antaa kuulopuheiden perusteella, vaan ainoastaan omien kokemusten tai tuntemusten perusteella. Lisäksi kritiikin saajalle täytyy antaa mahdollisuus tunteidensa purkamiseen. (Ronthy-Östberg 2004, 52)

Hyvä kritiikki on suoraa, rehellistä ja täsmennettyä ja sisältää lisäksi myös korjausehdotuksen. Toisaalta aina ei ole vielä selvillä, miten tilanne paranisi, mutta silloinkin kritiikin antajan ja saajan olisi hyvä keskustella tilanteesta yhdessä. (Heiske 2001, 144) On tärkeää antaa kritiikin saajalle mahdollisuus muuttaa toimintansa kritiikin parannusehdotuksen mukaiseksi (Ronthy-Östberg 2004, 51).

Paras kritiikki on verrattavissa kiitokseen, sillä silloin saaja ei edes kunnolla tajua tulleen kritisoituksi. Arvostellun henkilön tuntiessa itsensä pidetyksi tilanteesta huolimatta, arvostelu voi olla tiukkaakin. ”Koska asiantuntemuksesi osastolta on niin rautainen, hämmästyin huomattessani, että...”, aloitus antaa kritiikin antamiselle aivan erilaisen sävyn kuin: ”Mitä ihmettä ajattelit tilatessasi näin ...”(Heiske 2001, 144)

Kuunteleva kritiikki taas on luonteeltaan sellaista, joka pakottaa saajan ottamaan vastuuta ongelman työstämisestä. Kohde ei miellä itseään suoranaisesti moitituksi, mutta ymmärtää, että kaikki ei myöskään ole kohdallaan. ”Meillä on ongelma, miten sinä lähtisit ratkomaan..”. Kun kuuntelevan kritiikin antaja antaa saajan pohtia vaikka ääneen asioita ja vain mukailee ja seuraa toisen ajatuksenjuoksua, pääsee hän paremmin sisälle ongelman ytimeen ja näkee asiat myös toisen näkökulmasta. Tällainen kritiikinantotapa saa usein kritiikin saajan ajattelemaan asioita laajemmin ja ottamaan vastuuta ratkaisun löytämiseksi. (Heiske 2001, 146) Kritiikin vastaanottajalta vaaditaan puolustusasemista luopumista ja ymmärrystä siihen, että usein tarkoitus on hyvä, vaikka toki kritiikki aina kirvelee (Ronthy-Östberg 2004, 52).

4 TYÖN PALKITSEVUUS

Työn mieltäminen palkitsevaksi on yksi arvostuksen tuntemisen ehtoja. Aineettomia palkitsemisen keinoja ovat arvostus, työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä kehittämis- ja koulutusmahdollisuudet. (Vartiainen, Kauhanen 2005, 22) Näihin asioihin esimiehen on suhteellisen helppo puuttua. Tietysti organisaatiokulttuuri asettaa toiminnalle rajat, mutta omalla asennoitumisella ja toiminnalla pääsee jo pitkälle.

4.1 Työsuhteen pysyvyys

Työsuhteen pysyvyys on yksi keino houkutella yritykseen tietynlaisia henkilöitä ja saada heidät myös pysymään yrityksessä. Taloudellinen turva ja sosiaalisen ympäristön pysyvyys ovat ihmiselle tärkeitä asioita. (Hakonen, Hakonen, Hulkko, Ylikorkiala 2005, 203) Toistaiseksi voimassa oleva työsuhde päättyy usein irtisanoutumiseen tai eläkkeelle jäämiseen. Määräaikainen työsuhde puolestaan on voimassa ennalta määrätyn ajan. Yleensä määräaikaisuus perustuu sijaisuuteen tai projektitehtävään. Työpaikalla vakituissa ja määräaikaisissa työsuhteissa olevia saattavat koskea eri säännöt ja edut. Tämä on asia, josta saattaa syntyä tunne eriarvoistamisesta. Vaikka määräaikaista työsuhdetta ei saa solmia ilman perustetta, työsuhteen keston sidottujen etujen ansainta on sallittua. (Hakonen, Hakonen, Hulkko, Ylikorkiala 2005, 205 -206)

Kun työsuhde vakinaistetaan tai se on sellainen jo alusta alkaen, on se molemminpuolinen sitoumus. Määräaikaisen työsuhteen jatkuva uusiminen vähintäänkin heikentää halua sitoutua työpaikkaan ja sen tavoitteisiin. Yritys voi menettää hyvän työntekijän, joka etsii vakinaista, kokoaikaista työpaikkaa. Miksi määräaikaisia ei sitten vakinaisteta? Työnantajan näkökulmasta usein pelätään irtisanomisen hankaluutta ja kustannuksia. Kuitenkin taloudellisen tilanteen heikentyessä myös vakituksista työsuhteista voi irtisanoa tai lomauttaa. Käsitys organisaation maineesta työnantajana riippuu sen teoista. Määräaikaisuuksia jatkaessa työnantajan tulisi ainakin huolehtia työntekijälle tieto sijaisuuden jatkumisesta tai katkeami-

sesta. Esimiehen kannattaa myös kertoa avoimesti, mitä ajattelee työn jatkuvuudesta ja mitä aikoo sen eteen tehdä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko, Ylikorkiala 2005, 207 -209) Jos työnantaja ottaa linjakseen palkata enimmäkseen epävarmalla työsuhteella olevia, voi sen maineesta vakavaraisena yrityksenä helposti lähteä paikkakuntalaisten keskuudessa epämääräisiä juttuja liikkeelle.

4.2 Työajan järjestelyt

Työajan järjestelyillä tarkoitetaan joustavaa työaikaa, mahdollisuutta vaihtaa työaikamuotoa, tehdä etätyötä, osa-aikatyötä tai ottaa opintovapaata. Tärkeintä työajan järjestelyillä olisi löytää ratkaisu siihen, miten työnantajan tarpeet ja työntekijän henkilökohtaiset tarpeet saadaan sovitettua kaikkia tyydyttävällä tavalla. Työajoissa joustaminen on yleistä. Työterveyslaitoksen haastattelututkimuksen mukaan noin 2/3 palkansaajista jousti työnantajalähtöisesti. Näitä joustoja ovat mm. ylityöt, vuorotyöt ja tuotannon vaihtelusta johtuvat joustot. Henkilöstökoh- taisia joustoja oli kolmasosalla palkansaajista. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkiala 2005, 213 -214)

Osa-aikatyö on Suomessa yleistynyt, ja se on keskittynyt pääosin palvelusektorille. Palvelualoilla tehdyn tutkimuksen mukaan kuitenkin jopa puolet osa-aikaisista haluaisi tehdä pidempää työaikaa. Työnantaja saattaa kuitenkin tarvita osa-aikaisia työntekijöitä, jotta palvelut tai tuotteet saadaan tehdyksi oikeaan aikaan. Esimerkiksi kaupassa saattaa olla mahdotonta pyörittää tarpeellista määrää työntekijöitä pelkästään kokoaikaisten voimin. Totuus kuitenkin on, että osa-aikatyöntekijät ovat vähemmän sitoutuneita työnantajayritykseen kuin kokoaikaiset työntekijät. Lisäksi he kokevat kehittymis- ja etenemismahdollisuutensa kokoaikaisia huonommiksi. He eivät liioin koe kuuluvansa työyhteisöön yhtä tiiviisti kuin kokoaikaiset. Toisaalta osa-aikatyö voidaan nähdä myös hyvänä vaihtoehtona työntekijälle varsinkin pienten lapsien vanhemmilla tai eläke-ikää lähestyvillä työntekijöillä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkiala 2005, 226 -227)

Tilastokeskuksen tekemän työvoimatutkimuksen mukaan tammikuussa 2013 jatkuvassa osa-aikatyössä oli 11,2 % kaikista palkansaajista ja määräaikaaisessa osa-aikatyössä yhteensä 3,7 % palkansaajista. Osa-aikatyö oli keskittynyt suureksi

osaksi palvelualoille, erityisesti kauppaan ja hotelli- ja ravintola-alalle. (Työvoimatutkimus 2013. Tilastokeskus)

Tilastokeskuksen vuonna 2012 tekemän työvoimatutkimuksen mukaan suurimmat syyt osa-aikaisuuteen olivat opiskelu, henkilökohtaiset muut syyt ja se, ettei kokoaikatyötä ole tarjolla. (Työvoimatutkimus 2012. Tilastokeskus)

Työajan järjestelyiden kokeminen henkilöstön arvostamisena riippuu pitkälle esimiehen asennoitumisesta niihin. Esimiehen vastuulla on töiden organisointi niin, että työt saadaan hoidettua ajallaan ottaen mukaan asiakkaiden tarpeet. Onnistuneesti ja yhteisymmärryksessä hoidetut työajan järjestelyt auttavat työssä jakamista ja antavat mahdollisuuden vaikkapa opiskeluun tai lisävapaaseen.

4.3 Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet

Osallistumisella ja vaikutusmahdollisuuksilla tarkoitetaan mahdollisuuksia, joilla työntekijä voi vaikuttaa omaan työhönsä vaikuttaviin asioihin, mm. omaan työtahttiinsa, työmenetelmiin ja tapoihin tai erilaisiin hankintoihin. Vaikutusmahdollisuudet perustuvat usein henkilön asemaan organisaatiossa tai päätöksentekoon osallistumiseen.

Henkilöstön osallistumisen asteita on monia organisaatiosta riippuen. Osallistumisenä nähdään keskusteleva työyhteisö ja se voi edetä aloitejärjestelmien kautta henkilöstön omistusjärjestelyihin. Suomen laissa on määritelty seuraavat henkilöstön osallistumisjärjestelmät: (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkiala 2005, 231 -232)

1) Laki yhteistoiminnasta yrityksissä

Laissa puhuttuun yhteistoimintaan kuuluu henkilöstön kuuleminen ja tiedottaminen. Työnantaja velvoitetaan ennen päätöksen tekoa neuvottelemaan henkilöstön kanssa sen asemaan ja työolosuhteisiin vaikuttavista asioista.

2) Laki henkilöstön edustuksesta yrityksen hallinnossa

Tämä laki antaa henkilöstölle mahdollisuuden osallistua yrityksen liiketoimintaa ja henkilöstön asemaa koskeviin kysymyksiin. Henkilöstön edustus on toteuttava kaikissa taloudellisissa yrityksissä, joiden työsuhteessa olevan henkilöstön määrä Suomessa on vähintään 150.

3) Henkilöstörahastot

Henkilöstörahastot ovat yritykselle vapaaehtoinen taloudellisen osallistumisen muoto, jota säätelee henkilöstörahastolaki.

4) Eurooppa-yhtiön henkilöstöedustus

Eurooppa-yhtiö on yhtiömuoto, jonka avulla voi harjoittaa liiketoimintaa koko EU:n alueella yhden yhtiön nimissä. Yhtiön henkilöstöä edustamaan perustetaan erityinen neuvotteluryhmä.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että osallistuminen tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuden saada äänensä kuuluviin. Se lisää kunnioituksen ja arvostamisen tunnetta sekä vähentää turhautumista. Ylipäänsä ihmiset ovat tyytyväisempiä lopputuloksiin, jos heillä on ollut mahdollisuus ilmaista mielipiteensä. Johdon kannalta hyvänä puolena voidaan silloin nähdä henkilöstön vähentynyt tarve vastustaa tehtyjä päätöksiä. Täytyy kuitenkin muistaa, ettei osallistamista voida tehdä vain osallistamisen takia. Annetuilla mielipiteillä pitäisi olla myös painoarvo. (Hakonen, Hakonen, Hulkko, Ylikorkiala 2005, 234)

Esimiehen keinoja työyhteisössä henkilöstön osallistamiseen on useita. Tärkeintä olisi muistaa käyttää työpaikalla kaikkien työntekijöiden osaamista hyväksi ja koettaa löytää keinoja, joiden avulla kaikki uskaltaisivat tuoda ideoitaan julki. Kaikkia ideoita ei ole pakko toteuttaa, mutta pitää muistaa perustella, miksi ne eivät olleet varteenotettavia. Ei siis ole tarpeellista kysyä mielipidettä, jos on päättänyt jonkin asian jo etukäteen. Vanha sanonta ”niin metsä vastaa kuin sinne huu-detaan” toimii tässäkin tapauksessa. Jos valtaa ja luottamusta delegoi, ihmiset toimivat luottamuksen arvoisesti. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkiala 2005, 235 -236)

4.4 Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet

Kehittymis- ja kouluttautumismahdollisuuksien järjestämistä yrityksissä ohjaa yrityksen arvot ja näkemykset siitä, kuinka tärkeänä henkilöstön osaamisen johdattamista pidetään. Ihanteellista olisi, jos jokaisen yksilön koulutustarpeista voitaisiin keskustella kehityskeskusteluissa ja niiden pohjalta myös järjestää tarpeellista koulutusta. Yleisesti koulutus- ja kehittymismahdollisuuksiin ollaan Suomessa tyytyväisiä. Ne ovat henkilöstön motivaation kannalta kuitenkin niin suuri tekijä, että koulutuksen tasapuolisesta järjestämisestä kannattaa yrityksessä pitää hyvää huolta. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 256)

Esimiehen vastuulla on työn mielekkyyden lisääminen. Työssä kehittyminen on yksi hyvä keino lisätä arvostuksen tunteita. Työn kierto on käytössä useissa yrityksissä. Tavallisinta on, että varsinkin raskaita töitä ja tylsiä rutiinitöitä kierrätetään. Moniosaamisen korostaminen on lisännyt työnkiertoa. On kuitenkin muistettava, että moniosaaja harvoin on syväosaaja. Työnkierrolla saadaan kuitenkin monipuolistettua osaamista ja ainakin luotua varamiessysteemi poikkeustapauksia varten. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 258)

Uralla eteneminen on monelle tärkeää ja yksi motivaatiotekijä hankkia uutta osaamista. Yritysten valmiit urapolut ovat harvinaistuneet esimiestehtävien vähenemisen myötä. Tämä on seurausta organisaatiohierarkioiden mataloitumisesta. Onneksi esimieshierarkiassa eteneminen ei enää ole ainoa tapa edetä urallaan, vaan osaamisen kehittymistä voidaan huomioda mm. arvonnimen ja erilaisina rooleina yrityksen sisällä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 259)

Tekniikan kehittyminen on antanut uusia mahdollisuuksia yrityksille järjestää koko henkilöstöä koskevia koulutuksia. Verkkoperehdytyksen lisääntyminen kustannustehokkaana koulutustapana on yhä kasvava trendi, sillä koulutuskustannukset vaihtelevat toimialoittain 1,3 - 7,9 % työvoimakustannuksista ollen pienimmät elintarvikkeiden ja puutavaran valmistuksessa ja suurimmat posti- ja teleliikenteessä. (CVTS, Yritysten henkilöstökoulutustutkimus, 2005, Tilastokeskus) Myös oppisopimuskoulutuksiin panostaminen on työnantajilla ollut kasvussa varsinkin

palvelu ja sosiaali- ja terveystalvelualalla. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 262 -263)

5 EMPIRIAN TOTEUTUS

Tässä luvussa kerrotaan, kuinka tutkimus on toteutettu. Ensin kerrotaan yleisesti kahdesta tutkimusotetyylistä, kvalitatiivisesta ja kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Sen jälkeen kerrotaan tutkimuksen luotettavuustekijöistä. Sitten esitellään vuoden 2012 työyhteisö tutkimuksen tuloksia ja lopuksi niiden pohjalta tehty kirjehaastattelu.

5.1 Tutkimusote

Seuraavassa esitellään kaksi yleisintä tutkimusotetta, kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus, joista kumpaakin käytetään tässä tutkimuksessa.

5.1.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta käytetään usein silloin, kun halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joihin ei voida järjestää kontrolloituja kokeita. Se on sopiva tutkimusote myös silloin, kun ollaan kiinnostuneita yksittäisten toimijoiden merkityksistä ja tapahtumien rakenteista. Laadullista tutkimusta käytetään myös, kun halutaan saada tietoa tiettyjen tapausten syy-seuraussuhteista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelutekniikkana käytetään avoimia kysymyksiä valituille yksilöille ja käytetään litterointia eli puhtaaksikirjoitusta vastausten ymmärtämiseen. (Metsämuuronen 2007, 208)

Laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan tapoja ovat: etnografia eli halu tutkia syvällisesti jotakin ihmisryhmää, fenomenologia eli ilmiöiden tulkinta, Grounded Theory eli aineiston pohjalta muotoiltu tutkimus ja toimintatutkimus, jota käytetään, kun halutaan löytää parannuskeino havaittuun ongelmaan erilaisissa sosiaalisissa ympäristöissä sekä tapaustutkimus. Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, jossa tutkittavasta tapauksesta pyritään kokoamaan monipuolisesti ja monella tavalla tietoa. Monipuolisen tiedon hankinta ei sulje pois myöskään tapauksesta kertovan tilastollisen aineiston käyttöä. (Metsämuuronen, 2007, 210 - 222)

5.1.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisen tutkimuksen tunnussanoja ovat objektiivisuus ja toistettavuus sekä muuttujien kontrollointi. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa havainnointi on alustavaa työtä, jota tehdään esimerkiksi tutkimuslomaketta varten. Haastattelut ovat strukturoituja lomakkeita satunnaiselle otokselle ja litterointia käytetään harvoin. (Metsämuuronen 2007, 208 -209)

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämistehtävä. Se toteutetaan tapaus- eli casetutkimuksena. Tämä tutkimusstrategia sopii parhaiten, sillä tutkimuksen kohteena ovat ryhmät, jotka ovat tiiviisti suhteessa toisiinsa ja joista on tavoitteena kerätä intensiivistä tietoa. Lisäksi aineistoa kerätään usealla eri tavalla, mm. valmiita tutkimuksia analysoiden sekä haastatteluin. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1998, 130.)

Tutkimuksessa käytetään sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä. Corporate Spirit Oy:n syksyllä 2012 Yritys X:lle toteuttama työyhteisötutkimus toimii kvantitatiivisena perustana kvalitatiiviselle osuudelle, jossa pyritään kirjehaastatteluin, avoimia kysymyksiä käyttäen, porautumaan työyhteisötutkimuksessa esille tulleetiin epäkohtiin liittyen arvostuksen kokemiseen sekä keskustelukulttuuriin. Kvalitatiivisen osuuden tarkoituksena onkin löytää tai paljastaa tosiasioita ennemmin kuin todentaa jo olemassa olevia totuuksia (Hirsjärvi ym. 1998, 161).

5.2 Tulosten luotettavuuden varmistaminen; validiteetti, reliabiliteetti ja triangulaatio

Seuraavaksi esitellään, kuinka tutkimuksen luotettavuutta on varmistettu, jotta tutkimustuloksesta saataisiin mahdollisimman oikea.

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta siltä kannalta, että tutkitaanko sitä asiaa, mitä oikeasti oli tarkoituskin tutkia. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Ulkoisella tarkoitetaan sitä, että voidaanko tutkimus yleistää ja jos voidaan, niin mihin ryhmiin. Sisäinen validiteetti puolestaan tarkoittaa tutkimuksen omaa luotettavuutta. (Metsämuuronen 2007,

55) Toisin sanoen, sisäinen luotettavuus kertoo sen, ovatko tutkitut käsitteet teorian mukaiset ja riittävän laajat.

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta (Metsämuuronen 2007, 64). Jos siis tutkimus tehtäisiin uudestaan samalla tutkimustavalla, saataisiinko samankaltaiset tulokset? Tai, että saadaanko samaa henkilöä tutkittaessa eri kertoja sama tulos?

Käsite triangulaatio tarkoittaa, että samaa ilmiötä tarkastellaan useasta eri näkökulmasta. Tällöin saatu tieto on varmempaa. Triangulaatiota on neljänlaista: monimetodi-, monitutkija-, monidata- ja moniteoriamenetelmä. Monimetodissa käytetään useita eri tiedonhankinnan metodeja. Monitutkijamenetelmässä on useita eri havainnoijia. Monidatamenetelmässä tietoa kerätään useana eri päivänä tai usealla kerralla. Moniteoriassa tutkija käyttää useita eri teorioita. (Metsämuuronen 2007, 254)

5.3 Luotettavuuden varmistaminen tässä tutkimuksessa

Tämän tutkimuksen luotettavuutta pyritään parantamaan usealla eri tavalla. Ensinnäkin pyritään suunnittelemaan tutkimuksen toteutus hyvin yhdessä työnantajan kanssa, jotta tutkitut käsitteet ja ilmiöt vastaisivat teoriaa. Tarkoituksena olisi löytää erilaisiin yksiköihin helposti yleistettäviä keinoja lisätä arvostuksen tunteita henkilökunnassa.

Tutkimusmenetelmänä case-tutkimus on sopivin, sillä pyrkimyksenä on saada aikaan kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta asiasta. Lisäksi case-tutkimus mahdollistaa useamman eri menetelmän käytön, eli monimetodimenetelmän.

Tutkimusotteena käytetään molempia, sekä laadullista että määrällistä tutkimusta. Haastatteluissa käytetään kirjehaastattelua, sillä se poistaa mielestäni haastattelutilanteissa helposti syntyvää jännitystä ja antaa haastateltavalle rauhan keskittyä miettimään juuri sitä, mitä vastauksellaan tarkoittaa. Tutkimustulokset pyritään kuvaamaan mahdollisimman tarkasti.

6 VUODEN 2012 TYÖYHTEISÖTUTKIMUS

Vuoden 2012 työyhteisötutkimus toteutettiin yritys X:ssä syksyllä 2012. Vastaajia marketkaupassa oli 527, ja vastausprosentti oli 82,7. Otoksena olivat siis kaikki marketkaupan työntekijät. Vastaaminen toteutettiin työaikana sähköisesti.

Kysymyksillä selvitettiin yhdeksää eri osa-aluetta; työmotivaatiota, työn hallintaa, työskentelyedellytyksiä, viestintää ja osaamista, esimiestyötä, tehokkuutta ja joustavuutta, työnantajakuva, johtamiskulttuuria sekä toimintakulttuuria. Näitä vastaajat pisteyttivät asteikolla yhdestä neljään riippuen siitä, kuinka tyytyväisiä olivat kyseisen asian tasoon. Arvosana yksi oli huonoin ja neljä paras.

Seuraavassa käydään läpi kaikki eri osa-alueet. Analysoidaan, mitä kysymyksillä selvitettiin sekä raportoidaan tulokset.

6.1 Työmotivaatio

Työmotivaatio-osuus sisälsi kuusi kysymystä. Ensimmäisenä vastaajat arvioivat oman työnsä haastavuutta ja mielenkiintoisuutta. Tarkoitus oli selvittää, kokevatko työntekijät oman työnsä tarpeeksi haastavaksi ja mielenkiintoiseksi, vai tuntuuko oma työ ”puulta”. Se sai kokonaisarvosanaksi 3,32. Suomen yleisnormi tulos on 3,03, joten tulos on merkittävästi parempi kuin normitaso. Oma työ koetaan yleensä ottaen haastavaksi ja mielenkiintoiseksi.

Oman työn stressaavuus sai arvosanan 2,84, kun Suomen yleisnormi on 2,61. Tämäkin tulos on erittäin merkitsevä ero. Tarkoitus oli mitata, koetaanko oma työ stressitasoltaan minkälaiseksi. Tuloksessa näkyvät nykypäivän työelämän haasteet; paljon pitäisi ehtiä ja oppia aina vain lyhemmässä ajassa. Tulos oli kuitenkin hyvä.

Kokemus oman työn hyödyllisyydestä sai tuloksen 3,49 Suomen yleisnormin ollessa 3,12. Tämä on jälleen tilastollisesti merkitsevä ero. Paitsi että työ koetaan haastavaksi ja mielenkiintoiseksi, se koetaan myös hyödylliseksi.

Oman työpanoksen tärkeys yrityksen kannalta sai tuloksen 3,43, kun Suomen yleisnormi on 3,36. Tässä on tilastollisesti merkitsevä ero. Vastaajat siis kokevat oman työnsä yrityksen menestymisen kannalta erittäin tärkeäksi.

Tukeeko työnantaja ammatillista kehittymistä? Tällä kysymyksellä koetettiin selvittää, kokevatko vastaajat yritys X:n antavan tukea omaan ammatilliseen osaamiseen ja sen kehittämiseen. Tulos oli 3,23 Suomen yleisnormin ollessa 2,69. Tämäkin on tilastollisesti erittäin merkitsevä ero. Henkilökunnan jatkuvat koulutukset kantavat siis hedelmää.

Kysyttäessä sitoutumisastetta omaan työpaikkaan tulokseksi saatiin lukema 3,30. Yleisnormi on 2,85. Tämä on tilastollisesti jälleen merkittävä ero parempaan suuntaan. Vastaajat vaikuttavat olevan erittäin sitoutuneita omaan työpaikkaansa.

Kokonaisarvosanaksi työmotivaatio-osuus sai 3,24, jota voidaan pitää hyvänä tuloksena. Kuitenkin vähiten eroa Suomen yleisnormiin tuli kokemuksesta oman työpanoksen tärkeydestä yrityksen kannalta sekä oman työn hyödyllisyydestä. Lisäksi oman työn stressaavuus oli suhteellisen lähellä yleisnormin tasoa. Nämä linkittyvät yhteen: kiire aiheuttaa hyödyttömyyden ja turhautumisen tunteita. Oma työpanos ei tunnu riittävän vaatimuksiin nähden. Tässä on selkeä parannuksen paikka.

6.2 Työn hallinta

Kokemuksia oman työn hallinnasta kysyttiin viidessä kysymyksessä. Kaikissa vastauksissa tulos oli tilastollisesti erittäin merkittävästi parempi verrattuna Suomen yleisnormiin.

Vastaajilta kysyttiin heidän tietoisuudestaan omaan työhön liittyvistä odotuksista. Kysymyksellä yritettiin selvittää, tietävätkö työntekijät mitä heiltä odotetaan. Vastaus oli 3,69 yleisnormin ollessa 3,40. Vastaajille oli siis selvää, mitä työnantaja heiltä odottaa.

Yksikön tavoitteiden selvyys oli niin ikään selvillä, sillä vastaustulos oli 3,68. Yleisnormin tulos on 3,36. Tulostavoitteetkin ovat siis selkeästi henkilöstön tietoisuudessa.

Tuntemukseen siitä, onko vastaajalla mahdollisuus itsenäiseen päätöksentekoon työssään vastaukseksi tuli 3,28. Yleisnormi on 3,05. Eli vastaajat kokevat saavansa tehdä työssään myös itsenäisiä päätöksiä.

Palautteen saanti omasta toiminnasta oli myös hyvällä tasolla, vastaus 3,08, kun yleisnormi on 2,61. Palautetta koetaan siis saatavan kuitenkin ihan hyvin vastauksen perusteella.

Kysyttäessä esimiehen kiinnostuksesta alaisten ideoihin vastaustulos oli hyvä, 3,22, yleisnormin ollessa 2,77. Toisin sanoen vastaajien mielestä esimies vaikuttaa olevan kiinnostunut alaistensa ideoista.

Lähimpänä yleisnormia oli kokemus itsenäisen päätöksenteon mahdollisuudesta työssä. Myöskään palautteen saanti omasta toiminnasta ei saanut huippupisteitä. Kokonaisarvosana työn hallinnan osuudelle oli kuitenkin 3,39, jota voidaan kyllä pitää erittäin hyvänä. Itsenäisen päätöksenteon mahdollisuuteen vaikuttaa toki työntekijän rooli työyhteisössä, mutta tiukka konseptikuri asettaa ketjuille tietyt toimintarajat, joten ihan oman pään mukaan ei kukaan saa toimia. Palautteen antamiseen ja omatoimiseen tekemiseen työssä tulisi kiinnittää huomiota.

6.3 Työskentelyedellytykset

Työskentelylle annettuja edellytyksiä selvitettiin viidellä kysymyksellä. Kaikissa vastuksissa saatu tulos oli tilastollisesti erittäin merkittävästi parempi Suomen yleisnormiin verrattuna.

Ensin kysyttiin, kokevatko vastaajat, että heillä on työssään tarvittavat tiedot saatavilla. Vastaus oli 3,33, kun yleisnormi oli 2,89. Vastaajat kokevat löytävänsä työssään tarvittavat tiedot, kun niitä tarvitsevat.

Seuraavaksi selvitettiin vastuualueiden selkeyttä päätöksenteossa. Tällä haluttiin selvittää, kokevatko vastaajat, että kun päätöksiä tehdään, tiedetäänkö, kuka ne tekee ja kuka niistä vastaa. Vastaus oli 3,01, kun yleisnormi on 2,56. Tämä ei ole mikään huipputulos.

Palkkatason kilpailukykyisyyttä kysyttäessä vastaukseksi saatiin kyselyn toinen kakkosella alkava tulos, 2,40. Se on silti yleisnormia 2,10 parempi. Totuus on, että työmäärään ja koko ajan kasvavaan osaamisvaateeseen suhteutettuna palkkataso on myyjillä todella alhainen, vaikka toki yritys X:ssä työehtosopimuksen mukainen.

Kysyttäessä yksikön työvälineiden asianmukaisuudesta vastaus oli hyvä, 3,41. Yleisnormi on 2,88. Panostus yksiköiden ja laitteiston kuntoon näkyy, ja on hyvä, että siihen panostetaan koko ajan.

Työkuorman kohtuullisuudesta kysyttäessä tulos oli 3,09, mikä on hyvällä tasolla. Suomen yleisnormi on 2,57. Vastauksen ”huonoudessa” näkyvät mielestäni myös suuret muutosten määrät, joita vuonna 2012 marketkaupassa oli mm. tilausjärjestelmissä. Kun ihmisten tulee omaksua paljon uutta lyhyessä ajassa, työ koetaan kuormittavammaksi.

Kokonaaisuudessa työskentelyedellytykset -osuus sai koko kyselyn huonomman keskiarvoarvosanan, 3,02, joka kuitenkin on sekin hyvällä tasolla. Uskon, että vaikka työnantaja on luonut muuten hyvät puitteet työskentelyyn, on palkkatason mataluus myös yksi kysymys, joka pitää tulevaisuuden kilpailussa osaavasta työvoimasta jotenkin ratkaista.

6.4 Viestintä ja osallistaminen

Viestinnän ja osallistamisen tasoa mitattiin kuudella kysymyksellä. Kaikkien kysymysten tulos oli tilastollisesti merkittävästi parempi verrattuna Suomen yleisnormiin.

Ensimmäiseksi vastaajia pyydettiin arvioimaan tiedonkulun tasoa yksikössä. Vastaus oli 3,03. Suomen yleisnormi on 2,66. Tiedonkulkuun liittyvissä ongelmissa

arvioin vuorotyön olevan suurin ongelman aiheuttaja. Yhteisiä palavereja on vaikea pitää, kun aina pitää olla palveluvalmius. Lisäksi kiire aiheuttaa tiedon kulun kangertelua vuoron vaihtuessa.

Yksikön yhteishenkeä arvioitaessa toimialan tulos oli 3,32, kun yleisnormi on 3,16. Yhteishenki riippuu niin monesta tekijästä, että sen nostaminen huipputulokseen vaatii kyllä esimiehiltä, mutta myös alasilta, täydellistä sitoutumista työhön ja myös toisiinsa.

Osallistumis- ja aloitteentekomahdollisuuksien yksikössä koetaan olevan hyvällä tasolla, 3,30. Yleisnormi on 3,17. Mielestäni tämä on paljon kiinni yksikön esimiehestä ja muutenkin yksikön hengestä; ollaanko avoimia uusille ideoille?

Kun kysyttiin, onko yksikölläsi mielestäsi valmius ylittää odotustaso, marketoimialan keskiarvovastaus oli 3,38. Suomen yleisnormi on 3,08. Tämä valmius näkyy yksikön toiminnassa varsinkin poikkeustilanteessa. Yleensä joustoa ja yhteen henkeen puhaltamista löytyy varsinkin tuolloin.

Seuraavaksi kysyttiin, miten vastaajat kokevat osaamisen jakamisen aktiivisuuden olevan yksikössä. Vastaustulos oli 3,28 yleisnormin ollessa 2,96. Tulos oli hyvällä tasolla. Osaamista ja tietoa jaetaan ja myös sitä uskalletaan myös pyytää.

Kysymykseen, johtaako tämä kyselyn tulos toimenpiteisiin yksikössä, vastaus oli 3,12, kun yleisnormi on 2,53. Eli kyselyn koetaan vaikuttavan yksikön tekemisiin.

Kokonaisarvosana viestinnän ja osallistamisen osuudelle oli 3,24, kun yleisnormi on 2,93. Kehittämiskohteita ovat tiedonkulku ja panostus yksikön yhteishenkeen. Lisäksi kyselyn tulosten tulisi ehkä johtaa vielä konkreettisempiin tuloksiin yksikössä.

6.5 Esimiestyö

Esimiestyön laatua arvioitiin viidessä kysymyksessä. Kaikissa tuloksissa oli tilastollisesti erittäin merkittävä ero Suomen yleisnormiin nähden. Tulokset olivat yleisnormia paremmat.

Luottaako esimies alaisiinsa -kysymykseen vastaus oli 3,51, kun yleisnormi on 3,15. Esimiehen koetaan siis yleisesti luottavan alaisiinsa todella paljon.

Uskallatko olla eri mieltä esimiehesi kanssa-kysymys sai tulokseksi 3,46, kun yleisnormi on 3,21. Esimiehen ideat ja suunnitelmat uskalletaan siis myös yksiköissä kyseenalaistaa.

Kun vastaajilta kysyttiin, onko esimiehellä uskallusta tarttua ongelmiin, vastaustulos oli 3,47. Eli niin vaikeaa kun se onkin, alaiset kokevat omalla esimiehellään olevan rohkeutta tarttua härkää sarvista, jos niin vaaditaan.

Kun arvioitiin sitä, antaako esimies tunnustusta hyvistä suorituksista, vastaus oli 3,29. Suomen yleisnormi on 2,66. Eli Yritys Xn esimiehet antavat ainakin hyvistä suorituksista huomattavasti paremmin tunnustusta kuin Suomessa yleensä.

Huonoimman arvosanan, 3,02, esimiestyö-osuudessa sai perehdyttäminen uusiin tehtäviin. Yleisnormi on 2,57. Perehdyttäminen on osa-alue, joka kaipaisi kyllä panostusta. Toimintaedellytykset on annettu, on perehdyttämiskansiota ja sähköistä perehdytystä, mutta ongelma on kiire. Hommiin vaan- ja tekemällä oppii- periaatteet otetaan monesti käyttöön, koska tilanne usein on sellainen, ettei tuntikausien tietokoneruudun edessä istuminen ja verkko-opiskelu tunnu järkevältä. Näin on varsinkin kausityöntekijöiden ollessa kyseessä. Tulisi kuitenkin muistaa, että heissä juuri saattaa olla tulevaisuuden osaajamme.

Kokonaisuudessaan esimiestyö marketkaupan -toimialalla sai keskiarvoarvosanan 3,35, joka on Suomen yleisnormia 2,93 huomattavasti paljon parempi.

6.6 Tehokkuus ja joustavuus

Toiminnan tehokkuutta ja joustavuutta mitattiin kuudella kysymyksellä. Kaikissa vastuksissa oli Suomen yleisnormia tilastollisesti merkittävästi parempi ero.

Vastaajilta kysyttiin työjärjestelyiden tasoa yksiköissä. Tähän kuuluvat mm. töiden organisointi ja työvuorot. Tulos oli 3,27 yleisnormin ollessa 2,70. Työjärjestelyiden koettiin olevan hyvällä tasolla.

Seuraavaksi pyydettiin arvioimaan yksikön toiminnan tehokkuutta. Marketkaupan toimialan tulos oli 3,36. Toiminnan tehokkuudelle annettiin siis parempi arvosana kuin työjärjestelyille. Toisin sanoen työjärjestelyistä riippumatta pystytään toimimaan tehokkaasti? Yleisnormitulos tehokkuudella oli 3,01.

Jatkuva toimintatapojen kehittäminen arvioitiin 3,25 tuloksella, yleisnormin ollessa 2,90. Tekniikan jatkuva kehittyminen ja tehokkuusvaatimukset ajavat pakostakin yksiköitä kehittämään toimintatapojaan ja tämä näkyy myös tuloksessa.

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin arvioimaan menettelytapojen muuttamisen joustavuutta yksikössä. Tulokseksi saatiin 3,35. Suomen yleisnormi on 3,00. Toisin sanoen toimintatapojen jatkuva muuttaminen toteutetaan yksiköissä silti joustavasti.

Yksikön työskentely-ympäristö sai arvosanan 3,19 yleisnormin ollessa 2,63. Tämä käsittää ulkoisten puitteiden, joista tuli arvosanaksi 3,24 sekä yhteishengen (arvosana 3,32) lisäksi myös kiinteistön ja asiakkaat.

Kun kysyttiin, noudatetaanko yksikössä yhteisiä arvoja, vastaus oli 3,55, kun yleisnormi on 2,99. Ei siis kysytty, tiedetäänkö, mitä kyseiset arvot ovat. Vastauksesta käy ilmi, että ainakin yksikköön luotuja arvoja ja normeja noudatetaan.

Kokonaisarvosanaksi tehokkuudelle ja joustavuudelle muodostui 3,33, joka on mielestäni todella hyvä tulos. Työskentely-ympäristön kehittämiseen tulee kiinnittää huomiota.

6.7 Työnantajakuva

Mielipiteitä työnantajasta selvitettiin seitsemässä eri kysymyksessä. Työnantajakuvan kokonaisarvosanaksi muodostui 3,54 Suomen yleisnormin ollessa 2,91. Työnantajakuva sai osuuksista korkeimmat pisteet ja kaikki kysymykset saivat tilastollisesti erittäin merkittävästi paremman arvosanan Suomen yleisnormiin verrattaessa.

Mielipiteitä yrityksen viimeaikaisesta kehityksestä kysyttäessä arvosanaksi muodostui 3,45. Suomen yleisnormi on 2,78. Vastaajat kokivat siis, että Yritys X:llä menee taloudellisestikin oikein hyvin. Lisäksi usko tulevaisuuteen on kohdallaan, sillä arvosanaksi kysyttäessä yrityksen tulevaisuuden valoisuudesta vastaukseksi saatiin 3,65, kun yleisnormi on vain 2,85.

Kun vastaajilta kysyttiin tietoisuutta yrityksen arvoista ja päämääristä, vastaustulokseksi tuli 3,47. Yleisnormi on 3,07. Vastaajat vaikuttavat siis olevan tietoisia siitä, mitkä arvot ja päämäärät ohjaavat yrityksen toimintaa. Lisäksi arvot ja päämäärät koetaan yleisesti hyväksyttäviksi, sillä niistä kysyttäessä vastaukseksi muodostui 3,68, kun yleisnormivastaus on 3,12.

Yrityksen tarjoamien palveluiden taso koettiin korkealaatuiseksi, arvosana oli 3,67. Käsitetäänkö tällä sitten yrityksen asiakkailleen vai henkilökunnalleen tarjoamia palveluita, jää vastaajan pohdittavaksi.

Vastaajat kokevat, että yritys kohtelee työntekijöitään reilusti ja tasapuolisesti, sillä arvosanaksi tähän kysymykseen muodostui 3,33 yleisnormin ollessa 2,55.

Vastaajat kokevat myös pystyvänsä suosittelemaan yritystä työnantajana, sillä se sai tulokseksi arvosanan 3,60, kun yleisnormi on niin alhainen kuin 2,76. Työnantajaimago on siis kunnossa.

Suurimmat positiiviset erot verrattuna Suomen yleisnormiin löytyvät valmiudesta suositella yritystä työnantajana sekä siitä, että yrityksen tulevaisuus näyttää vastaajien mukaan valoisalta. Tämä on suuri asia viihtyvyyden ja turvallisuuden tunteen kannalta epävakaina taloudellisina aikoina

6.8 Johtamiskulttuuri

Kun yrityksen työnantajakuva oli noin positiivinen, millaiseksi muodostui sitten johtamiskulttuurin arvosana? Se sai kokonaisarvosanaksi lukeman 3,25 yleisnormin ollessa 2,47. Vastaajien mielestä myös yrityksen strategia ja näkymät on viestitetty hyvin, sillä vastaukseksi tuli 3,24, kun yleisnormi on 2,79.

Hyvän arvosanan sai myös muutosjohtaminen: väittämä ”muutokset on toteutettu yrityksessä hyvin” sai arvosanan 3,36. ”Päätöksiä tehtäessä kuullaan henkilöstöä” sai kuitenkin arvosanaksi vain 3,02. Toisin sanoen, vaikka henkilöstön mielipiteitä ei aina oteta huomioon, muutokset on silti toteutettu hyvin.

Viimeiseksi kysyttiin mielipidettä palkitsemisen oikeudenmukaisuutta yrityksessä. Sekin sai hyvän arvosanan, 3,13, yleisnormin ollessa vain 2,19. Käytössä oleva tulospalkkio-systeemi koetaan siis oikeudenmukaiseksi.

6.9 Toimintakulttuuri

Yrityksen toimintakulttuuri-osio sai työskentelyedellytysten jälkeen toiseksi huonimman kokonaisarvosanan 3,18. Se on kuitenkin hyvä verrattuna Suomen yleisnormiin 2,55. Kaikki toimintakulttuuria mittaavat osiot saivat arvosanaksi Suomen yleisnormia tilastollisesti merkittävästi paremman arvosanan.

Kyselyn toisen kakkosella alkavan arvosanan 2,79 sai väittämä ”byrokratian vähäisyys yrityksessä”. Yrityksen toiminta koetaan siis jotenkin kankeaksi ja byrokraattiseksi.

Vastaajat kokevat yrityksen panostavan työntekijöiden hyvinvointiin hyvin. Arvosana oli 3,16, kun yleisnormi on niinkin alhainen kuin 2,49.

Väittämä ”huhut eivät häiritse yrityksen normaalia tiedonkulkua” sai tulokseksi 3,29. Suomen yleisnormi on 2,52. Vastaajat eivät siis koe, että liikkeellä olisi toimintaa haittaavia huhuja ja tarinoita.

Yksiköiden välisen yhteistyön koetaan sujuvan hyvin, arvosana oli 3,29, kun yleisnormi on 2,78. Yhteistyöhön onkin viime aikoina panostettu paljon mm. työvoiman siirtymisenä tarvittaessa yksiköstä toiseen. Tämä onnistuu hyvin, sillä välimatkat ovat suhteellisen lyhyitä useimpien yksiköiden välillä.

Parhaimman arvosanan toimintakulttuuri-osiossa sai päätöksenteon tehokkuus yrityksessä arvosanalla 3,37. Vaikka siis toiminta koetaan suhteellisen byrokraat-

tiseksi, päätöksenteko on kuitenkin tehokasta. Vastaus sai myös suurimman eron yleisnormiin sen ollessa 2,39.

6.10 Kehityskeskusteluiden hyödyllisyys

Jokaisessa yksikössä on sovittu pidettävän esimiehen ja alaisten väliset kehityskeskustelut vuosittain. Työyhteisötutkimuksessa kysyttiin myös, kokevatko vastaajat kehityskeskusteluiden pitämisen olevan hyödyllistä. Vastaus oli 3,36, kun Suomen yleisnormi on 2,86. Tämäkin on tilastollisesti erittäin merkittävä ero. Suurin osa vastaajista kokee vuosittaiset kehityskeskustelut erittäin hyödyllisiksi.

6.11 Yhteenveto ja kehityskohteet

Markettaupan henkilöstötutkimuksen yleistaso oli erinomainen. Tutkimuksen tuloksena markettaupan tärkeimpiin vahvuuksiin kuuluivat päätöksenteon tehokkuus yrityksessä ja muutoksien toteuttaminen yrityksessä. Myös palkitsemisen oikeidenmukaisuus oli yksi vahvuuksista. Toisin sanoen muutosjohtaminen on toteutettu Yritys X:ssä varsin mallikkaasti. Lisäksi henkilöstö kokee, että vallitseva tulospalkkakäytäntö on oikeudenmukainen. Tältä osin ei siis tarvitse tutkimuksen mukaan edes arvostuksen tuntemisen parannuskohteita kehitellä.

Kehittämiskohteita tutkimuksen mukaan löytyi eniten henkilöstön omistautumisen asteen parantamisessa. Erityisesti tulisi paneutua työn haastavuuden ja mielenkiintoisuuden lisäämiseen ja jatkuvaan toimintatapojen kehittämiseen yksikössä. Lisäksi tietoisuutta yrityksen arvoista ja päämääristä tulisi parantaa.

Tutkimuksessa vastaajilla oli myös mahdollisuus antaa avoimia kommentteja siitä, mikä työpaikalla kaipaisi parannusta. Niitä tulikin runsaasti.

Suurin osa avoimista kommenteista liittyi työn järjestelyyn, työvuoroihin, vapaisiin ja työsopimuksiin. Niihin toivottiin tasapuolisuutta. Vapaiden tulisi olla kiertäviä ja säännöllisiä. Työsopimuksia toivottiin kokoaikaistettavan. Kiire koettiin suureksi haittatekijäksi työhyvinvoinnin kannalta. Liiallinen tehoihin tuijottami-

nen ajaa vajaamiehitykseen ja kuormituksen kokemiseen. Lisäksi kiire koetaan syyksi siihen, että uusia asioita ei ehditä oppia kunnolla.

Toinen asiakokonaisuus, josta tuli eniten negatiivista palautetta, oli yksikön toimintakulttuurista; tiedonkulun kangertelusta ja perehdytyksen puutteellisuudesta.

Työyhteisön huono ilmapiiri koettiin suurimmaksi motivaation kadottajaksi, joihin se sitten esimiehestä tai työtovereista.

Lisäksi palautteen antaminen koettiin erittäin tärkeäksi tekijäksi puhuttaessa arvostamisen ja onnistumisen tunteista.

Näihin asioihin koetetaan seuraavaksi löytää ratkaisuehdotuksia kirjekyselyn avulla. Tavoitteena olisi löytää yhteisiä keinoja, joilla motivaatiota saadaan parannettua ja annettua henkilöstölle tuntemuksia siitä, että heitä ja heidän työtään yritys X:ssä arvostetaan.

7 KIRJEHAASTATTELUT

Tässä luvussa kerrotaan, kuinka kirjehaastattelut toteutettiin. Sen jälkeen käydään haastattelukysymykset yksitellen läpi ja analysoidaan vastaukset. Kunkin kysymyksen jälkeen on lyhyt yhteenveto vastauksista ja niiden tulkinnasta.

7.1 Kirjehaastattelun toteutus

Kirjehaastattelun tarkoitus oli löytää vastauksia tutkimusongelmaan ja syventää työyhteisötutkimuksessa esiin tulleita epäkohtia. Vaihtoehtona kirjehaastattelulle oli normaali haastattelu, mutta päädyttiin kuitenkin kirjehaastatteluihin. Perusteenä oli ensinnäkin se, että kirjehaastattelussa ei ole läsnä sitä jännityksen tunnetta siitä, mitä uskaltaa sanoa. Perinteisessä haastattelussa vastaaja kuitenkin saa kasvot, vaikkei haastattelijä häntä tuntuksikaan. Tavoitteena oli näin saada rehellisempiä vastauksia. Toinen peruste kirjehaastattelulle oli aika. Vastausaikaa oli viikko, joten kirjehaastattelun avulla vastaajilla olisi oikeasti aikaa miettiä, mitä vastauksillaan haluaa sanoa.

Haastattelulomake (liite 2) lähetettiin marketpäälliköiden sähköposteihin ja pyydettiin myös kuittausta siitä, että lomakkeet tulivat jaetuksi. Lomake lähetettiin yhteensä 27 marketkaupan yksikköön ja se pyydettiin tulostamaan henkilöstön aakkosissa toiselle ja toiseksi viimeiselle. Otokseksi muodostui siis 54. Vastaamisen jälkeen pyydettiin lähettämään lomake sisäisessä postissa tutkijalle, jolloin lähettäjä ei tulisi mitenkään ilmi, toisin kuin sähköisesti vastattuna.

7.2 Kirjehaastattelun vastaukset

Lomakkeen lähettämispäivänä tuli muutama vahvistus siitä, että lomakkeet oli jaettu. Siksi lähetettiin kahden päivän kuluttua muistutusviesti asiasta. Yhteensä 24 yksikköä lähetti kuittausviestin, joten lomakkeet oli jaettu 48 vastaajalle. Tämä on kuitenkin hyvä luku, koska ajankohta toteutukselle ei ollut paras mahdollinen – kesäloma -, eikä marketpäällikön postia lue kukaan hänen poissa ollessaan. Vastauksia tuli yhteensä 18 kappaletta, joten vastausprosentiksi muodostui 33,3. Tä-

mä oli pieni pettymys, mutta toisaalta tavallisia haastatteluja ei varmasti olisi ehditty tehdä tuon enempää. Suurimmasta osasta vastauksia myös näkee, että vastauksia on huolella mietitty. Kirjehaastattelun toteutus sujui siis tyydyttävästi.

7.3 Kysymys liittyen arvoihin

Minkälaisten arvojen mukaan toimipaikassanne toimitaan? Ovatko ne mielestäsi hyväksyttäviä? Miksi? Pitäisikö jotain muuttaa?

Tämän kysymyksen avulla koetettiin selvittää niitä arvoja, joita toimipaikkoihin on muodostunut. Ovatko arvot yhtenäisiä yritys X:n arvojen kanssa vai onko yksiköihin muotoutunut joitakin omia arvoja? Pyrittiin selvittämään, kokeeko henkilö näitä käytössä olevat arvot sellaisiksi, joiden mukaan on helppo toimia.

Tähän kysymykseen vastaaminen osoittautui aika vaikeaksi. Neljä oli jättänyt kokonaan vastaamatta kysymykseen. Onko käynyt niin, ettei yksikköön ole muodostunut mitään julkituotuja arvoja ja ettei Yritys X:n omiakaan arvoja ole käyty perusteellisesti läpi? Toinen vaihtoehto on, että vastaaja ollut talossa niin vähän aikaa, ettei käsitystä arvoista vielä ole muodostunut. Tämä ei kuitenkaan ole vastaajien muiden vastausten valossa todennäköistä.

Neljä vastaajaa kokee yksikkönsä toimivan yritys X:n arvojen mukaisesti. Niistä kuitenkin vain asiakaslähtöisyys mainitaan kolmessa vastauksessa.

”Yritys X:n arvojen mukaan. Mielestäni arvot ovat kohdallaan ja hyväksyttäviä. Asiakkaille tehdään työtä ja arvot pitkälti sen mukaiset.”

Joku on huomionnut myös yritys X:n arvojen asiakaslähtöisyys ja tuloksellisuus välillä ristiriitaa:

”Asiakaslähtöisyys, vaikka joskus tuntuu että yhteisöä ja sen työntekeä hallitsee kyllä enemmän ne tehot yms. luvut mistä meille aina muistutetaan josta seuraa se että asiakaslähtöisyys unohtuu.”

Yritys X:n arvoista alueellisuus saa osakseen parannusehdotuksen:

”Maakunnallisuus/paikallisuus pitäis ottaa valikoimissa huomioon. Voisi ajatella myyntiin omien tuottajien tavaraa. Siis ei niin orjallista ketjutusta.”

Muita mainittuja arvoja olivat rehellisyys, luotettavuus, yhteistyö, joustavuus, tasapuolisuus sekä kunnioittava suhtautuminen omaan ja toisen työhön. Näistä tasapuolisuus mainittiin neljässä. Kritiikkiä tasa-arvon toteutumisesta esitettiin kahdessa vastauksessa melkein pä samoin sanoin.

”Ehkä ne jotka ovat talossa kauvemmin olleet ovat paremmassa asemassa. Kaikkien pitäisi olla saman arvoisia.”

Yhteenveto

Yhteenvetona vastauksista ensimmäiseen arvojen toteutumista hahmottavaan kysymykseen voidaan tulkita seuraavaa:

Toiminta yksiköissä koetaan tapahtuvan pääosin yritys X:n arvojen mukaan, mutta uskon, että yritys X:n kaikki viisi arvoa eivät ole kyllä kaikilla muistissa. On totta, että käytännössä on vaikeaa pitää kaikki viisi arvoa tasapainossa keskenään, mutta kaikkien arvojen tuominen henkilöstön tietoisuuteen toisi esimiehille pohjaa perustella myös sitä tuloksellisuuden ja kehittymisen arvojen toteuttamisen tarvetta.

Yritys X:n arvoista vastuullisuus toteutuu minusta noissa muissa mainituissa yksiköiden arvoissa. Vastuu ihmisestä koetaan tärkeäksi. Vastuullisuuteen voidaan nähdä kuuluvan myös seuraava parannusehdotus:

”Ruoka-hävikki kauhistuttaa. Voisi ajatella jotain lähimmäispalvelua. -50% alennuslaput kaikkiin.”

Esimiehet ja johtoryhmä ovat koko ajan muuttuvien maailman tilanteiden takia ristitulella. Yritys X:n arvot koetaan kuitenkin henkilöstön puolelta kokolailla hyväksyttäviksi. Tähän pohjaten on kaikkien helpompi tehdä toimintaa ohjaavia päätöksiä vaihtelevissakin tilanteissa. Ongelmaksi voi kuitenkin joskus muodostua kahden arvon vastakkain asettelu, jonka jo yhden vastauksen osalta nostinkin esille. Esimiesten tehtäväksi jääkin osata perustella se, etteivät arvot ole irrallisia toisistaan, vaan että toisen arvon toteuttaminen mahdollistaa toisen toteuttamisen. Esimerkkinä tästä: Ilman vastuullista asennetta henkilöstöä kohtaan meillä ei ole mahdollisuuksia harjoittaa tuloksellista liiketoimintaa ja ilman tuloksellista liiketoimintaa meillä ei ole mahdollisuutta toimia asiakkaan parasta ajatellen.

Tarpeellista olisi käydä läpi Yritys X:n toimintaa ohjaavat arvot henkilöstön kanssa ja vaikka pienryhminä palastella arvot kuhunkin yksikköön sopiviksi. Yhdessä voidaan miettiä juuri kyseessä olevaan yksikköön sopivat toimintatavat ja sitoutua noudattamaan niitä. Tällöin toiminta tulee helpommaksi hahmottaa ja toimintaan puuttumista voi esimieskin helpommin tarvittaessa perustella.

7.4 Kysymys koskien kehityskeskusteluita

Minkälainen on mielestäsi onnistunut kehityskeskustelu? Mitä sillä saadaan aikaan?

Tähän kysymykseen olivat kaikki vastanneet. Yhtäkään negatiivisesti kehityskeskusteluun suhtautuvaa vastausta ei ollut. Kehityskeskustelut koetaan vastausten perusteella erittäin tärkeäksi tapahtumaksi työntekijän ja esimiehen välillä. Yhteinen nimittäjä kaikille vastauksille oli vuorovaikutteisuuden mainitseminen. Uskalusta puhua rehellisesti mieltä painavista asioista korostettiin sekä tietysti luottamuksellisuutta painotettiin. Kehityskeskustelut nähdään tilaisuutena avoimeen palautteen antoon puolin ja toisin. Tässä suoria lainauksia vastauksista liittyen kehityskeskusteluihin:

”Kun uskaltaa sanoa, mitä oikeasti ajattelee ja toivoo. Ei tietysti niin, että muualla on aina vikaa, eikä näe itsessä parantamisen varaa.”

”Esimies kuuntelee hyvät ja huonot palautteet ja asioista keskustellaan.”

”Esimies tietää mitä työntekijälle OIKEASTI kuuluu.”

”Onnistunut kehityskeskustelu koostuu avoimesta keskustelukulttuurista. Vaikeatkin asiat pitää pystyä käymään läpi.”

”Saa keskustella avoimesti asioista rauhassa, ei työn lomassa, saa palautetta, työn kuvan muutoksista ja mitä voisi tehdä paremmin.”

”Että saa myös rakentavaa palautetta.”

Myös vinkkejä kehityskeskustelun pitopaikasta tuli yhdessä vastauksessa:

”Kehityskeskustelua ei tarvi välttämättä pitää työpaikalla, tehdään yhdessä esim. kävelylenkki.”

Tämä saattaa olla hyvä idea. Se poistaa ikävän silmiin katsomispaineen, joka monelle on vaikea paikka varsinkin palautteen antotilanteessa. Lisäksi vältetään paperien kanssa läträämiseltä itse keskustelutilanteessa, edellyttäen kuitenkin, että esimies kirjaa sovitut asiat ylös heti lenkin jälkeen ja että asioita on mietitty silti etukäteen, vaikka paperi ei olekaan keskustelutilanteessa mukana.

Vastaajat olivat myös todella samaa mieltä kehityskeskusteluilla saavutettavista hyödyistä. Työilmapiirin paraneminen tuli esiin monissa vastauksissa tavalla tai toisella.

”Hyvä ja miellyttävä työpaikka saadaan aikaan.”

Lisäksi kehityskeskusteluiden koetaan oikeasti myös vaikuttavan epäkohtiin, sillä vastauksista käy ilmi, että parantamisen paikkoihin oikeasti myös yritetään keksiä ratkaisuja ja sitoutua niihin.

”Toivottavasti huonoihin asioihin saadaan jokin ratkaisu.”

”Tehdään yhteisiä sopimuksia joita kaikki työyhteisössä noudattaa”

Kehityskeskusteluilla nähdään olevan tärkeä rooli myös uuden oppimisessa. Kun työntekijä saa esittää toiveensa lisäperehdytyksen tarpeesta omalla kohdallaan, on esimiehen helpompi järjestää tarvittavaa opastusta. Lisäksi kehityskeskustelut nähdään oikeaksi hetkeksi kertoa toiveistaan omaan työtään kohtaan tai etenemishaluista.

”Itse olen saanut oppia ja perehdytystä uusiin asioihin, kun keskusteluja on käyty.”

Yhteenveto

Kehityskeskusteluilla nähdään olevan iso rooli esimiehen ja alaisen vuorovaikutusta mietittäessä. Vaikka ne pidetään suhteellisen harvoin, ne katsotaan foorumiksi, jossa asioista voi avoimesti keskustella. Esimiehen on tärkeää pitää sanansa luvatuista asioista ja tarttua härkää sarvista, jos epäkohtia keskusteluiden kautta ilmenee. Vain jos kehityskeskusteluiden koetaan tuottavan parannusta toimintaan, niihin uskotaan ja niistä halutaan pitää kiinni. Alaiset odottavat esimieheltä palautetta työstään, ja jos sitä ei muuten anna, tähän tilaisuuteen se pitää miettiä val-

miiksi. Lisäksi pitää olla kykyä ottaa vastaan palautetta myös omasta toiminnastaan ja halua muuttaa sitä kaivattuun suuntaan.

Yleisesti voidaan sanoa, että kehityskeskustelut oikein pidettynä keventävät ilma-
piiriä ja motivoivat parempiin työsuorituksiin. Ne todella antavat työntekijälle
mahdollisuuden tulla kuulluksi. Tämä on ensiluokkainen tapa ylläpitää työnteki-
jän arvostamisen kulttuuria.

7.5 Kysymys liittyen työsuhteen muotoon

Oletko tyytyväinen nykyisen työsuhteesi muotoon? Miksi?

Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää, kuinka tyytyväisiä vastaajat olivat työsuhteesensa muotoon. Tässä kysymyksessä tuli esiin kirjehaastattelun huono puoli; haastattelija ei pysty tekemään tarkentavia kysymyksiä. Vaikka kysymyksestä muotoiltiin mahdollisimman yksiselitteinen, luultavasti kaikki vastaajat eivät oivaltaneet kysymyksen tarkoitusta. Yhdeksän vastaajaa kymmenestä vastasivat olevansa tyytyväisiä työsuhteesensa muotoon, mutta perusteena oli lähinnä se, että työ koettiin vaihtelevaksi. Ei siis perusteltu sitä, miksi kokoaikaisuus tai osa-aikaisuus, vakituisuus/määräaikaisuus koettiin hyväksi vaihtoehdoksi.

Viisi vastaajaa perusteli olevansa tyytyväinen työsuhteesensa muotoon asiaan liittyvällä tavalla.

”Olen tyytyväinen osa-aikainen, nykyisessä elämäntilanteessa pärjään kohtuudella näillä tunneilla ja palkalla.”

”Kyllä. Sopimus on 30h/viikko, mutta käytännössä olen ja teen kokoaikaisesti töitä. Keväällä olisi ollut...mahdollisuus siirtyä kuukausipalkalle, mutta olen mieluummin tuntipalkalla, sillä voin olla tarpeen mukaan vähemmän töissä.”

”Olen, pienet lapset, jää kuitenkin vapaa-aikaakin.”

”Kyllä, työ on vakituinen.”

”Olen, tunteja riittävästi.”

Kolme vastaajaa haluaisi vakituisen työsuhteen määräaikaisen sijaan. Lisäksi yksi haluaisi kokopäivätyön osa-aikaisuuden sijaan.

Yhteenveto

Yhteenvetona voi sanoa, että suurin osa oli tyytyväisiä työsuhteensa muotoon, mutta koska perusteluista ei käy ilmi miksi, vaan on perusteltu jotakin muuta seikkaa, en voi sanoa olevani vakuuttunut vastausten oikeellisuudesta. Kuitenkin, moni oli tyytyväinen siihen, että sai tehdä elämäntilanteeseensa nähden sopivan määrän tunteja. Osa taas kaipaasi kokoaikaisuutta osa-aikaisuuden sijaan.

Nykyään on valalla tapa, joilla lähes automaattisesti palkataan osa-aikaisesti ainakin aluksi. Esimiesten olisin ehkä järkevää kysyä esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä, paljonko tunteja työntekijä on halukas tekemään. Monesti tilanne on se, että moni osa-aikainen tekeekin lähes kokopäiväisen tunteja vasten tahtoaan. Oliko järkevä ratkaisu vähentää osa-aikaisten tunnit sopimustunteja vastaavaksi ja kokoaikaistaa ne, jotka sitä oikeasti haluavat? Tämä tulisi tehdä siis tietysti olettaen, että se olisi taloudellisestikin järkevää. Päätös tulisi toki pohjautua työntekijöiden antamiin faktoihin, eikä esimiehen mielivaltaan siitä, kuka on oikeutettu kokoaikaistamiseen. Muuten toiminta aiheuttaisi vain eripuraa ja eikä ainakaan arvostuksen tunteita. Tätä ainakin voisi pohtia.

7.6 Kysymys koskien viihtyvyyttä

Panostetaanko yritys X:ssä Sinun viihtyvyyteesi? Jos, niin miten? Jos ei, mitä pitäisi tehdä toisin?

Tämän kysymyksen tarkoitus oli kartoittaa, mitä asioita henkilöstö katsoo kuuluvaksi työviihtyvyyteen ja millä tasolla viihtyvyys on. Kaikki olivat vastanneet kysymykseen, ja vastanneista 17 oli sitä mieltä, että heidän viihtyvyyteensä yritys X:ssä panostetaan. Vain yksi vastaaja koki, ettei hänen viihtyvyyteensä erityisemmin panosteta:

”Ei erityisemmin, on toki tyky -toimintaa ja uimahalli/kuntosalietuja.”

Työyhteisöön panostamisesta oli myös mainintoja. Työympäristö arvioitiin uudenlaiseksi ja samoin tilausjärjestelmät ja koneiden koettiin olevan ajantasaisia. Sosiaalitilojen viihtyvyydestä löytyi myös maininta.

Eniten mainintoja viihtyvyyteen panostamisesta sai yritys X:n myöntämät liikuntaedut. Hyvät työvaatteet, hyvä työterveyshuolto, joululahjat, myönnetyt henkilökuntaedut ja työilmapiiriin panostaminen saivat myös mainintoja. Erityistä kiitosta sai myös työvuorosuunnittelun joustavuus:

”Meillä on mahdollisuus varata yksi ilta viikossa harrastuksille ettei siihen osu iltavuoroa.”

Parannusehdotuksiakin tuli muutama. Koettiin, että enemmän pitäisi vielä panostaa koko talon yhteiseen toimintaan. Liikuntaetujen rinnalle kaivattiin kulttuuriseteleitä. Lisäksi kaivattiin todellisia koulutusmahdollisuuksia.

Yhteenveto

Työviihtyvyyteen vaikuttavien asioiden kirjo oli laaja, toimivasta työterveyshuollosta joululahjoihin. Kokonaisuutena voisin kuitenkin todeta, että eniten vaikutusta työviihtyvyyteen on työyhteisön toimivuudella. Maininnat työkavereista ja yhteishengestä ja koko ilmapiiriin panostamisesta puoltavat tätä näkemystä. Olin yllättynyt siitä, ettei yritys X:n myöntämiä henkilökuntaetuja useimmin mielletty viihtyvyyteen kuuluviksi asioiksi, sen sijaan liikuntaedut kyllä.

Arvostuksen tunteiden lisäämisen työkaluna esimiehet voisivat kyllä tuoda lujempaankin ääneen julki työnantajan myöntämiä etuisuuksia, joihin kuuluvat hyvien henkilökunta-alennusten lisäksi mm. laaja, ilmainen työterveyshuolto, etusetelit lukuisiin liikuntatapahtumiin, teatterinäytöksiin ja muihin kulttuurierientoihin, paikkakuntakohtaiset liikuntaedut, osallistujille ilmaiset koulutukset ja seminaarit, hyvät joulumuistamiset ja koko henkilöstölle vuosittain järjestettävä vuosijuhla. Monesti etuja pidetään niin itsestäänselvyyksinä, ettei niitä osata kyllä tarpeeksi arvostaa.

Lisäksi panostus koko työryhmän viihtyvyyteen täytyy muistaa. Vuosittain myönnettävä raha työssä jaksamisen edistämiseen ei ole suuren suuri, mutta on paljon muitakin keinoja lisätä yhteenkuuluvuuden ja viihtymisen tunteita, kuin maksulliset asiat. Yhteiset piknik-retket, lenkkeily-päivät ja vaikka nyyttikestit tuovat niihin satsatun ajan varmasti takaisin.

7.7 Kysymys palautteen annosta

Saatko palautetta työstäsi? Jos saat, minkälaista? Tulisiko jotakin tehdä toisin?

Tämän kysymyksen tarkoitus oli selvittää annetun palautteen laatu ja määrä. Palautteen saaminen tehdystä työstä kuitenkin mielletään tärkeäksi arvostuksen mittariksi.

Kaikki vastaajat kokivat saaneensa palautetta työstään. Useimmat vastasivat saavansa pääosin positiivista palautetta mutta tarvittaessa myös rakentavaa palautetta. Vastaajista viisi vastasi saavansa enimmäkseen rakentavaa palautetta.

”Positiivista ei oikeastaan. Negatiivista kyllä. Eikö suomalaisiin työtapoihin kuulu, että jos ollaan hiljaa kaikki on hyvin. Tulisi varmasti tehdä toisin, mutta tilanteeseen on jo tottunut.”

Parannusehdotuksia palautteen antoon tuli useita. Suurin osa kaipasi enemmän palautetta ylipäättään, osa kaipasi enemmän positiivista palautetta. Yhteinen kanta oli, että mitä useammin palautetta annetaan, sitä nopeammin epäkohtiin päästään kiinni ja pystytään korjaamaan tilannetta. Kaikkinaisen palaute nähtiin kannustavana asiana pyrkimykseen tehdä työ parhaalla mahdollisella tavalla. Tärkeänä pointtina pidettiin myös sitä, että palaute tulisi vain itse asiasta ja asianomaiselta. Työkaverin kuullen palautetta ei haluta saada.

Yhteenveto

Vastausten perusteella työntekijät kokevat saavansa esimieheltään palautetta. Osassa vastuksista kävi ilmi, että palautetta kaivattaisiin enemmänkin. Rakentavankaan palautteen saamista ei pidetty negatiivisena asiana, vaan se osattiin ottaa omaa ja työyhteisön toimintaa kehittävänä seikkana. Esimiehien palautteenantotyyliä keuhuttiin, mutta työkaverien välistä palautteenantotapaa pidettiin usein loukkaavana. Tähän esimiehen tulisi tarvittaessa puuttua ja vaikka laatia pelisäännöt työyhteisön sisäiseen palautteenantoon.

Palautteen saaminen on tärkeää niin alaiselle kuin esimiehellekin. Palautteen antamista ja saamista kannattaa varmasti kaikkien johdonmukaisesti harjoitella. Yh-

dessä vastauksessa ilmi tullut viikkopalaveri, jossa esimies kiittää työryhmäänsä onnistumisista on hyvä tapa, mutta varmasti vielä enemmän kannustaa henkilökohtaisesti annettu ja saatu kiitos. Arvostuksen tunnetta vilpittömästi annettu palaute ainakin lisää.

7.8 Kysymys liittyen stressiin

Koetko työssäsi stressiä? Jos koet, voisiko sitä jotenkin helpottaa?

Tällä kysymyksellä koetettiin hahmottaa, onko olemassa joitakin yksittäisiä stressinaiheuttajia, joiden poistamiseen esimiehet voivat toiminnallaan vaikuttaa.

Tähän kysymykseen olivat kaikki vastanneet. Kaksi vastaajista katsoi, ettei koe työssään minkäänlaista stressiä, eivätkä he myöskään vie työasioita kotiin mietittäväksi. Yksi sanoi kokevansa pelkästään positiivista stressiä. Loput kokivat työssään stressiä aina välillä.

Kymmenessä vastauksessa stressin aiheuttajaksi mainittiin kiire, liian vähän käsipareja työmäärään nähden. Viisi vastaajaa mainitsi stressin aiheuttajaksi vastuun joko tilauksista tai töiden loppuun saattamisesta ajallaan. Kahdessa vastauksessa mainittiin myös oheispalveluiden; posti, matkahuolto, veikkaus, pullonpalautus, kylmäasema, vievän liikaa aikaa itse oikealta työltä.

”Kyllä koen lähes päivittäin, kun ei ehdi tehdä kaikkea niin hyvin kuin haluaisi. Joskus voisi olla enemmän käsipareja tekemässä töitä.”

Yksi vastaajista koki, että stressin helpottamisen pitää lähteä omasta itsestä ja käytöksestä. Muut parannusehdotusten antajat kaipasivat lisää tuuraajia ja järkeä työvuorosuunnitteluun, ettei olisi liian monta työpäivää peräkkäin ja että vapaat olisivat aina ainakin kahden päivän jaksoissa.

Yhteenveto

Stressin kokeminen on subjektiivista. Joku stressaantuu tilanteessa, joka ei hetkauta toista lainkaan. Esimiehen olisikin vaikka kehityskeskusteluiden yhteydessä hyvä yrittää selvittää jokaisen työntekijän stressinsietokynnystä ja -kykyä. Tällöin

saataisiin ehkä ohjattua tietynlaista työporukkaa tietynlaisiin, erilaista stressinsietokykyä vaativiin tehtäviin varsinkin silloin, kun tiedetään etukäteen, että kiire tulee olemaan esimerkiksi juhlapyhinä.

Tuuraajien järjestäminen on sitten jo hieman hankalampi asia. Isoissa kaupungeissa, Seinäjoella ja Kauhajoella, joissa asuu paljon opiskelijoita, tilanne on helpompi. He monesti haluavat tehdä opiskelun ohella muutamaan tunnin viikossa, eikä esimerkiksi Seinäjoella asuvalla varmastikaan ole väliä, mihin yritys X:n useista toimipaikoista hän pyörii tekemään sairaslomatuurauksen. Maakunnassa asiat ovat hieman toisin. Siellä on vaikea saada palkattua joku tekemään vain tarvittaessa muutama tunti silloin tällöin. Lisäksi välimatkat ovat pitkiä, tarvitaan auto ja bensakulut syövät jo osan muutaman tunnin työvuorosta. Vaikka työnantajalla onkin oikeus ohjata työntekijä työskentelemään myös toisissa yksiköissä, ei tämä kuitenkaan ole aina mahdollisena. Flunssa-aallot, juhlapyhät ja loma-ajankohdat kun tapaavat olemaan aika samanaikaiset kaikilla.

Vastuusta aiheutuvaa stressiä on jo helpompi lievittää. Esimies voi osoittaa arvostusta työntekijää kohtaan tarvittaessa auttamalla ja tukemalla tilausten teossa. Jos stressi puolestaan aiheutuu siitä, että työntekijä ei koe ehtivänsä tekemään kaikkea hänelle kuuluvaa, työtaakkaa kannattaa yrittää jakaa muillekin ja järjestää tarvittaessa opastusta niin, että se myös käytännössä onnistuu.

Totuus lienee kuitenkin se, ettei kukaan esimies tahallaan suunnittele työvuoroja niin, että työpäiviä tulee liian monta peräkkäin. Mutta joskus niin vain käy, varsinkin loma-ajankohtina ja sairastapausten yhteydessä. Lisäksi jos on yhdessä sovittu jostakin kaikille yhteisestä edusta, vaikkapa yhdestä harrasteillasta viikossa, on myös työntekijän muistettava, että vaaditaan joustamista myös hänen puoleltaan. Tähän ongelmaan ei liene muuta vastausta kuin avoin keskustelu asiasta.

7.9 Kysymys työskentely-ympäristöstä

Työyhteisötutkimuksen tuloksissa työskentely-ympäristö sai huonot arvostukset. Tällä kysymyksellä haettiin selvitystä asiaan ja etsittiin keinoja, millä tavoin esimiehet voisivat tilannetta parantaa.

Onko työskentely-ympäristössäsi parannettavaa? Jos on, mitä?

Puolet vastaajista ei kokenut työskentely-ympäristössään olevan mitään parannettavaa. Monet yksiköt ovat uusia tai ainakin uusittuja, ja tämä näkyy vastauksissa. Silloinhan puitteet työskentelyyn ovat kunnossa.

Loput esille tulleista asioista olivat erittäin käytännönläheisiä ja uskoisin olevan suhteellisen helpostikin korjattavissa. On ihan selvää, että jos jokin pikkuseikka ärsyttää päivästä päivään, siitä muodostuu äkkiä isokin asia, varsinkin, jos sitä ei edes yritetä korjata. Tässä esimiehillä on hyvä tilaisuus osoittaa arvostustaan työntekijöitä kohtaan ja yrittää hoitaa asia kuntoon. Esille tulleita epäkohtia olivat mm. kylmyys, taukokuoneen epäviihtyisyys, biojätteiden kuljetus ulos sateella ja liukkaalla, pullonpalautuskoneen reistailu, kassa-alueen johtosuma ja työvaatteiden polvisuojien puuttuminen.

Kolme vastausta käsitteli yksittäisen henkilön käytöstä työkavereita kohtaan. Nämä ovat hankalia asioita. Jos yhden henkilön käytös pilaa muiden työhalut ja fiiliksen, siihen pitää toki puuttua. Muutos ei kuitenkaan aina ole kovin nopea, tai ainakin se on lyhytaikainen. Paras olisi ehkä ottaa asia porukalla puheeksi ja nostaa kissa pöydälle. Ei syyttävästi, vaan rakentavasti. Jos tässäkin asiassa työyhteisö itse rakentaa käytössäännöt työyhteisöön, ehkä kaikkien on niitä silloin helpompi noudattaa.

7.10 Kysymys työntekijää arvostavasta kohtelusta

Minkälaista on mielestäsi työntekijää arvostava kohtelu?

Vaikka työntekijää arvostava kohtelu koostuu lukuisista pikkuasioista, joita koko tämä työ käsittelee, tämä kysymys päätettiin ottaa mukaan siitä syystä, jotta saataisiin selville, mitä työntekijät itse katsovat olevan tärkeintä työntekijää arvostavassa kohtelussa.

Kuudessa vastauksessa puhuttiin tässäkin kohtaa palautteen antamisesta. Kuinka tärkeää sitä on saada ja että se pitää antaa henkilökohtaisesti, eikä kaikkien kuullen.

Tasapuolisuus ja tasa-arvoisuus mainittiin viidessä vastauksessa. Esimiehen tulee ymmärtää, että kaikki ovat erilaisia, ja opetella kohtelevaan kaikkia samalla tavalla.

Toisen ihmisen kunnioittaminen ja ihmismäinen kohtelu niin esimiehen kuin työkavereiden sekä ylimmän johdon osalta katsottiin avaintekijäksi neljässä vastauksessa. Tähän kuuluvat myös toisen kuunteleminen ja mielipiteen huomioonottaminen.

”Kunnioittaa toista ja myös hänen työajan ulkopuolista elämää.”

Tärkeitä asioita olivat myös seuraavat: luottamus siihen, että työntekijä osaa ja haluaa tehdä työnsä hyvin sekä se, että annetaan työntekijälle mahdollisuus opetella uutta. Yksi vastaus kiteyttää työntekijää arvostavan kohtelun yhteen lauseeseen:

”Kun huomaa olevansa tervetullut töihin”.

Yhteenveto

Jokainen työntekijä kokee työntekijää arvostavan kohtelun varmasti erilaisena, mutta tärkeitä yleistettäviä sääntöjä tuli vastauksissa esiin. Kaikkien työntekijöiden tasapuolinen kohtelu on ensiarvoisen tärkeää, vaikkakin joskus varmasti vähän vaikeaa. Toisten kanssa tulee paremmin toimeen kuin toisten kanssa, mutta kohteluun työpaikalla se ei saisi vaikuttaa. Tasapuoliset vapaat, loma-ajankohdat, työvuorot ja työtehtävät ovat niitä asioita, joihin esimies voi vaikuttaa. Koska kaikki ovat vain ihmisiä, on selvää, että aikaa vietetään enemmän niiden kanssa, joiden kanssa tulee toimeen, mutta aina voi yrittää parantaa välejä niihin vähemmän samalla aaltopituudella oleviin. Tämä kaikki on sitä toisen ihmisen kunnioittamista.

Palautteen saaminen omasta työstä on merkittävä keino lisätä arvostuksen tunnetta. Ja jos joku ylittää esimiehen odotukset jossakin asiassa, ei ole varmasti pahaksi sanoa se hänelle. Sama asia pätee tietysti myös odotusten alittamiseen. Silloin syyt tähän on etsittävä yhdessä.

Huomattava seikka on myös luottamus. Esimiehen on annettava työntekijälle mahdollisuus osoittaa osaamisensa ja onnistumisen jälkeen luotettava työntekijän osaamiseen ja haluun oppia uutta. Se, että työntekijä huomaa esimiehen luottavan itseensä ja osaamiseensa, antaa varmasti arvostuksen tunnetta.

7.11 Kysymys arvostuksen kokemisen tunteesta

Koetko olevasi arvostettu työntekijä? Miksi?

Edellisen kysymyksen tarkoitus oli selvittää, minkälaisia asioita työntekijät kokevat kuuluvan arvostavaan kohteluun. Tällä kysymyksellä koetetaan selvittää, toteutuvatko ne seikat käytännössä.

Neljä vastaajaa koki olevansa arvostettuja työntekijöitä, tai ainakin *ihan ok*, mutta eivät osanneet perustella miksi. Neljän vastaajan mielestä he kokivat olevansa arvostettuja työntekijöitä juuri siksi, mitä edelliseen kysymykseen vastasivat. Heidän kohdallaan odotukset siis toteutuvat myös käytännössä.

Neljän vastaajan esimieheltä saaman palautteen perusteella he kokivat olevansa arvostettuja työntekijöitä. Muutama katsoi esimiehen arvostuksen kasvavan heitä kohtaan myös siksi, että joustavat tarvittaessa työvuoroissa.

Viidestä vastauksesta kävi ilmi, että vastuun kasvaessa he kokevat myös olevansa arvostetumpia työntekijöitä.

”Saan vastuuta ja vapautta tehdä työtäni niin kuin parhaaksi katson sitä tehdä. Päällikkö ei kulje perässäni tarkistellen tekemisiäni.”

Arvostuksen tunnetta loi myös monipuolisten työtehtävien tekeminen sekä se, että tarvittaessa saa myös tukea ja neuvoja. Yksi vastaaja koki esimiehen puolelta arvostusta, mutta ei työkavereiden puolelta. Sekin on hankala tilanne.

Yhteenveto

Tämän kysymyksen vastauksista kävi ilmi, että esimiehen luottamus työntekijöihin on ensiarvoisen tärkeää. Luottamus ei toki ole mikään annettu tekijä, se on ansaittava, mutta esimiehen olisi luotava mahdollisuudet kaikille työntekijöilleen

ansaita se. Kaikkien ei tarvitse osata kaikkea ja pystyä tekemään kaikkea, mutta jos jokainen on omalla osa-alueellaan luottamuksen arvoinen, silloinhan voittajia ovat niin esimies kuin työntekijäkin. Työntekijä kokee työniloa osaamisestaan ja esimiehelle jää enemmän aikaa tehdä esimiehen töitä; suunnitella, neuvoa ja opastaa. Tässä piilee yhdessä vastauksessa esiin tullut vaaran paikka: mahdollisuus on annettava kaikille. Jos vastuuta sysätään vain yhdelle, on lopputulos se, että kaikki muut ovat katkeria ja kateellisia. Lisäksi vastuunkantajan loppuun palamisen riski on suuri.

Käytännössä esimiehen tulisi siis kartoittaa henkilökuntansa osaaminen ja järjestää tarvittaessa koulutusta. Sen jälkeen antaa mahdollisuus hoitaa kyseistä tehtävää ja tarvittaessa neuvoa lisää. Onnistuminen luo intoa oppia enemmän ja esimiehen tarvitsee vain ohjailla tarvittaessa taustalla. Tämä jos mikä luo molempipuolista arvostusta.

7.12 Kysymys koskien työilmapiiriä

Miten työyhteisösi ilmapiiriä voisi parantaa?

Työyhteisön ilmapiiri on yksi tärkeimpiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Sen rakentaminen vaatii valtavasti työtä esimieheltä, mutta myös työntekijöiltä. Lisäksi työilmapiiri on hyvin haavoittuvainen, yksi tapahtuma tai henkilö voi romuttaa kaiken kovalla työllä rakennetun. Viimeisellä kysymyksellä haluttiin selvittää työntekijöiden mielipiteitä siitä, miten ilmapiiriä saisi parannettua ottamatta kantaa sen nykytilaan.

Viisi vastaajaa pitää oman työyhteisönsä ilmapiiriä niin hyvänä, ettei näe tarvetta parantaa sitä, ylläpito kaikkien panostuksella riittää.

Viidessä vastauksessa ainut parannuskohde on selän takana puhumisen lopettaminen. Tämä on yleinen ongelma työpaikoilla. Puhutaan sitten kenestä tahansa pahaa, esimiehestä tai työkaverista, tai moititaan, aina juoru päättyy kohteen korviin ja loukkaa. Kuinka paljon helpompaa olisi kysyä tai kertoa asiat suoraan kasvok-

kain. Jostakin syystä tuo selän takan juoruilu on mukavampaa, eikä sitä pyytämällä juurikaan saa lopetettua.

Toisen työn arvostaminen nousi esiin vastauksissa. Jokaisen työpanos on tärkeä työtehtävästä riippumatta. Tämän ymmärtämistä varsinkin työkavereiden puolelta toivottiin.

Yhteisten palaverien ja tekemisten lisäämistä toivottiin kolmessa vastauksessa. Usein varsinkin vapaa-ajalla järjestettäviin tapahtumiin eivät kaikki kuitenkaan aina halua osallistua.

Lisäksi ihmissuhdekiemurat mainittiin kahdessa vastauksessa. Tällaisten asioiden selvittäminen on esimiehen kannalta haasteellista. Joskus on ehkä parempi antaa kokonaan olla, mutta harvemmin ne asiat itsestään oikenevat. Ehkä hyvä linjanveto olisi, että jos kärhämät alkavat haittaamaan työntekoa ja työvuoroja ruvetaan vaihtelevaan sen vuoksi, ettei haluta olla samassa vuorossa, on esimiehenäika puuttua tilanteeseen.

Yhteenveto

Työilmapiiriin vaikuttavat kaikki työpaikalla tapahtuvat asiat. Työilmapiirin aistivat myös asiakkaat. Työilmapiiri muodostuu esimiehen kannalta myös hankalasti puututtavista asioista, ihmissuhdekemioista ja arvomaailmoista. Jos on huono tuuri, niitä ei ehkä koskaan saa sovitettua yhteen, vaikka kuinka haluaisi. Esimiehen tehtäväksi jää silloin yrittää muodostaa työpaikka, jossa silti haluavat käydä ja tehdä työtä.

Avoin keskustelu kaikista asioista helpottaa usein väärinymmärryksien selvittämistä ja myös estää niiden syntyä. Keskustelemalla asioihin vaikuttavista syistä ja yrittämällä keksiä ratkaisuja syntyneisiin ongelmiin saadaan useimmat tilanteet laukeamaan. Avointa keskustelua tulee käydä koko ajan, ja syventää sitä vaikkapa kehityskeskusteluissa.

Kaikkien ihmisten ja heidän arvomaailmoidensa kunnioittaminen ja yhteensovittaminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi on jokaisen työyhteisön jäsenen

vastuulla. Esimies yksin ei pysty luomaan hyvää ilmapiiriä, siihen tarvitaan jokaisen panostusta ja osallistumista.

Yksi huomion arvoinen seikka on, että työyhteisötutkimuksessa huonot arvosanat saanut tiedonkulku ja perehdyttäminen, ei saanut tässä tutkimuksessa yhtäkään mainintaa. Oli todennäköistä, että viimeistään työilmapiiriä koskevassa kysymyksessä asia tulee mainittua, mutta kuten sanottu, yksikään vastaaja ei nostanut esiin tiedonkulussa tai perehdyttämisessä ainakaan työilmapiirin parantamiseen vaikuttavia asiaan liittyviä ehdotuksia.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset. Lisäksi esitellään kymmenen kohdan lista, josta esimiehet voivat valita itselleen sopivat keinot arvostuksen ilmaisun parantamiseksi. Sen jälkeen pohditaan, voidaanko tutkimusta pitää onnistuneena. Lopuksi esitellään tutkimuksen aikana esiin tulleet mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

8.1 Johtopäätöksiä tutkimustuloksista

Tutkimus toteutettiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe sisälsi jo valmiin työyhteisötutkimuksen tulosten käsittelyä ja analysointia koko marketkaupan osalta. Analysoinnin tuloksena saatiin esiin parannusta kaipaavat seikat. Niitä olivat henkilöstön omistautumisen aste, tieto yrityksen arvoista ja päämääristä, työajan järjestelyihin liittyvät kysymykset, kiireen ja stressin hallinta, yksikön toimintakulttuuri ja ilmapiiri sekä palautteen anto. Näistä aiheista muotoiltiin kirjehaastattelun kysymykset, joiden avulla toivottiin saatavan lisätietoa niistä asioista, joiden korjaaminen samalla nostaisi henkilöstön kokemaa arvostuksen tunnetta paremmalle tasolle.

Omistautuneisuuden asteen nostamisesta päädyttiin seuraavaan lopputulokseen: työn haastavuuden lisääminen nostaa työn mielenkiintoa ja samalla siihen sitoutumista. Keinoina esimiehillä tähän on osaamisen kartoitus ja sitä kautta osaamisen lisääminen mahdollisilla opastuksilla ja koulutuksilla. Tämän jälkeen esimiehillä pitäisi olla uskallusta luottaa alaistensa haluun ja kykyyn hoitaa asiat.

Yrityksen arvot ja päämäärät tulee saada henkilöstön tietoon paremmin. Tässä apukeinoina esimiehet voivat käyttää arvojohtamisesta lainattua arvojen normittamista ja jalkauttamista. Lisäksi arvoihin voi pohjata myös useat arkipäivän päätökset, joihin arvoista saa tarvittaessa riittävät ja kaikkien hyväksymät perustelut.

Työajan järjestelyiden selkeyttämiseen ja tasapuolistamiseen apukeinoiksi löytyi avoin keskustelu ja niiden pohjalta yhteisesti sovittavat toimenpiteet, joihin koko yhteisö sitoutuu. Tarkoituksena olisi myös työaikoja ja -vuoroja järjeistämällä

löytää apua kiireeseen. Apua henkilöstön kokemaan kiireeseen ja stressiin esimies voi löytää myös koulutuksen ja opastamisen ja tukemisen kautta.

Toimintakulttuurin ja ilmapiirin parantamiseen voi lähteä pureutumaan kehityskeskusteluiden avulla. Kun esimiehellä on oikeasti halu kuunnella alaistaan ja hänen ideoitaan ja ehdotuksiaan, toimintakulttuurin parantamiseen voi löytyä varteen otettavia parannusehdotuksia. Avoin keskustelu asioista, vaikka se joskus tuntuisikin erittäin hankalalta, auttaa esimiestä luomaan työpaikalle sellaisen ilmapiirin, jossa työpaikkaan ja työn tekemiseen päämäärien saavuttamiseksi sitoudutaan oikeasti.

Palautteen antamiseen tutkimus antoi käytännöllisiä ohjeita siitä, missä, miten ja kenelle palautetta annetaan. Palautteen saaminen on yksi tärkein asia, joka haastatteluiden perusteella nousi arvostuksen tuntemisen perusteeksi.

Seuraavassa esitellään esimiehille tarkoitettu kymmenen kohdan huoneentaulu, joista jokainen voi poimia itselleen sopivat ja tarpeelliset keinot arvostuksen ilmaisuun:

- 1) Käy läpi yritys X:n arvot henkilökuntasi kanssa ja normita ne yksikköösi sopiviksi.
- 2) Panosta kehityskeskusteluiden laatuun.
- 3) Sopeuta työtunnit mahdollisuuksien mukaan jokaisen työntekijän tarpeisiin sopiviksi.
- 4) Tuo työntekijöiden tietoisuuteen työnantajan myöntämät edut, panosta työyhteisön yhteiseen tekemiseen.
- 5) Anna palautetta rehellisesti ja usein.
- 6) Yritä lieventää työntekijöiden kokemaa stressiä oikealla työnjaolla, opastuksella ja tuella.
- 7) Korjaa työntekoa häiritsevät pikkuseikat ja puutu ajoissa häiritsevään käytökseen työpaikalla.
- 8) Kohtele työntekijöitä tasapuolisesti, anna työntekijöille mahdollisuus ansaita luottamuksesi.
- 9) Kerro ja keskustele asioista avoimesti kaikkien kanssa.

- 10) Ole itsellesi armollinen, sillä sinäkin olet vain ihminen ja sinun jaksamisesi on työyhteisön kannalta oleellisen tärkeää.

8.2 Tutkimuksen onnistumisen arviointi

Tässä luvussa pohditaan tutkimuksen kokonaisvaltaista onnistumista. Onnistuttiinko löytämään vastaus tutkimusongelmaan ja ovatko mahdollisesti löytyneet vastaukset mahdollisia käytännössä toteuttaa. Pohditaan myös tutkimusmenetelmien valinnan onnistumista ja luotettavuutta. Lopuksi esitetään tutkimuksen aikana esiin tulleita jatkotutkimusehdotuksia.

8.2.1 Sisällöllinen onnistuminen

Tutkimusongelmahan oli seuraava: Millä keinoilla esimiehet saisivat henkilöstönsä tuntemaan itsensä yritys X:n suuresti arvostamaksi voimavaraksi? Vastuksia lähdettiin hakemaan johtamistavasta, keskusteleavan työyhteisön luomisesta ja erilaisista palkitsemisen keinoista.

Koska tavoitteena oli arvostuksen tunteiden lisääminen, vastausta etsittiin arvojohtamisen kautta. Edettiin arvojen luomisesta niiden jalkauttamiseen yrityksen kaikille tasoille. Kirjetutkimuksen tulos osoitti, etteivät olemassa olevat yritys X:n arvot ole kaikilla tiedossa. Teoriaosuudessa esitetyt käytännön esimerkit siitä, kuinka arvot voidaan ottaa jokapäiväiseksi esimiehen työkaluksi perustella toimintaa, ovat mielestäni varsin hyviä. Arvot toimisivat kaiken muun toiminnan kulmakivinä, joihin olisi ongelmatilanteissa hyvä vedota.

Keskusteleavan työympäristön luomiseen otettiin esiin kaksi pääkohtaa, kehityskeskustelut ja palautteen antaminen. Vaikka yritys X:ssä on jo käytössä kehityskeskustelut ja henkilöstötutkimuksen mukaan niitä pidetään suuressa arvossa, otettiin ne teoriaosaan mukaan. Mielestäni löytyi hyviä kysymyksiä ja vinkkejä keskusteluiden pitämiseen, joiden avulla esimiehet lisätä keskusteluiden hyödyllisyyttä entisestään. Kehityskeskusteluiden avulla saatu tuntemus alaisesta auttaa esimiestä käytännön työn eteenpäin viemisessä, sillä silloin osataan ehkä laajentaa

alaisen työnkuvaa tai järjestää koulutusta, joka lisää puolestaan välittämisen, kuunnelluksi tulemisen ja arvostuksen tunteita alaisessa.

Palautteen saaminen nousi kirjehaastatteluissa niin isoon asemaan, että sen ottaminen mukaan teoriaan oli perusteltua. Uskon, että palautteen antamisessa ja myös saamisessa on jokaisella esimiehellä parannettavaa. Teorialuvussa on esitetty useita käytännön esimerkkejä siitä, kuinka rakentavaa ja kiittävää palautetta tulisi antaa ja kuinka sen saamiseen tulisi reagoida.

Aineettomien palkitsemismuotojen läpi käynti tuntui aiheelliselta. Usein esimerkiksi työnajan järjestelyt otetaan henkilöstön puolelta itsestään selvyytenä, mutta ne vaativat esimiehiltä aikamoista jumppaa työvuorojen laatimisessa. Tämänkin seikan esiin nostaminen rehellisesti yhtenä työntekijää arvostavana eleenä olisi ehkä paikallaan. Lisäksi henkilöstön koulutuksen ja työnantajan mahdollistaman uralla etenemismahdollisuuden esimerkiksi kakkoskoulutuksen avulla pitäisi saada osakseen enemmän ääntä ja arvostusta. Tässä esimiehillä on parantamisen paikka.

Omasta mielestäni sisältö vastaa hyvin ongelmaan. Se antaa monia vinkkejä ja neuvoja esimiehille siihen, miten saada alainen kokemaan itsensä arvostetuksi työntekijäksi. Tutkimus on kirjoitettu pääosin siitä näkökulmasta, miten esimies voi omalla tekemisellään asioihin vaikuttaa. Siksi katson aineiston olevan tarkoitukseen katsottuna riittävän laaja.

8.2.2 Toteutuksen onnistuminen

Tutkimusmenetelmänä oli kaksi erilaista menetelmää. Corporate Imagen teettämä työyhteisötutkimus oli luonteeltaan kvantitatiivinen, sähköisesti valittiin itselle sopivin vastausvaihtoehto. Näiden tulosten tulkinnan perusteella suoritettiin tutkimuksen kvalitatiivinen osa kirjehaastatteluiden avulla.

Kirjehaastatteluiden otos oli mielestäni riittävä. Miettimäni haastattelulomakkeen jakotapa oli mielestäni onnistunut, koska silloin ei saatu tietoon, kenelle lomak-

keet jaettiin, vaan esimies jakaisi ne oman yksikkönsä aakkosissa toiselle ja toiseksi viimeiselle. Lisäksi pyydettiin kuittausviesti siitä, että lomakkeet oli jaettu.

Olin hämmästynyt vastausten määrästä, joka oli 18. Olin kyllä mielessäni odottanut yli kolmeakymmentä vastausta. Ongelma saattoi olla ajankohta. Usea potentiaalinen vastaaja saattoi olla kesälomalla, enkä tietysti pyytänyt esimiehiä tässä tapauksessa jakamaan sitä sitten aakkosissa seuraavalle. Myös muutama esimies saattoi olla lomalla, koska kuittausviestiä ei tullut. Vai kävikö niin, että viesti luettiin hätäisesti läpi, ja jaettiin vain aakkosten toisena olevalle? Tällöin toinen vastaus jäi kokonaan saamatta. Vai eivätkö vastaajat vain nähneet vastaamista tarpeelliseksi? Oli syy mikä tahansa, suurempi vastausprosentti olisi kuitenkin varmasti tuonut monipuolisempia mielipiteitä tutkimukseen.

Toinen ongelma kirjehaastattelussa nousi esiin yhden kysymyksen osalta. Jos vastaaja ymmärtää kysymyksen väärin, haastattelijalla ei ole mahdollisuutta tarkentaa sitä, mitä kysymyksellään hakee. Vaikka kysymyksistä yritettiin tehdä mahdollisimman kattavia ja yksiselitteisiä, tämä ongelma näytti nousevan esiin yhden kysymyksen osalta.

Muuten pidän kirjehaastattelua onnistuneena, sillä vastaajat olivat todella mietti-neet vastaustaan. Uskon, että kun lomakkeen sai viedä kotiin ja vastata kaikessa rauhassa, se mahdollisti rehelliset ja laajat vastaukset. Lisäksi jännitys vastailla aika henkilökohtaisesti tunnettaviin kysymyksiin ventovieraalle esimiehelle olisi varmasti koettu vaivaannuttavana.

8.2.3 Jatkotutkimusehdotuksia

Tutkimusta tehdessä esiin nousi pari asiaa, joihin varmasti tulevaisuudessa kannattaa kiinnittää huomiota. Osaavasta henkilökunnasta kilpailu tulee entisestään tulevana vuosina kiihtymään, ja vaikka tässä työssä läpikäydyt seikat olisivatkin kunnossa ja vaikka yksiköissä olisi työntekijää arvostava, reilu ja tasapuolinen tekemisen meininki, en jaksakaan uskoa sen tulevaisuudessa riittävän.

Palkka on asia, joka niin työyhteisötutkimuksen avoimissa kommenteissa kuin tämän tutkimuksenkin osalta tuli ilmi, joka kaipaa tarkennusta. Työtehtävät lisääntyvät jatkuvasti. Lukuisat oheispalvelut, joiden hallinta vaatii valtavasti työtä, osaamista ja aikaa, lisäävät työmäärää. Osaamisen laajeneminen ei silti näy palkassa. On totta, että kaikki tämä sisältyy myyjän työnkuvaan. Ehdotankin lähinnä tulospalkkasysteemin tuomista hieman konkreettisemmalle tasolle. Vaikka työyhteisötutkimuksessa kävi ilmi, että palkkiojärjestelmä katsotaan oikeudenmukaiseksi, uskon että siihen lisäarvoa tuomalla ja jakamalla sitä enemmän ehkä käytännön työstä, saataisiin palkkakysymys näin ajan tasalle ja olemaan riippuvainen omasta halusta oppia ja tehdä työtä. Tässä on yksi mahdollinen jatkotutkimusaihe.

Toinen asia, jota tämän tutkimuksen tulosten valossa voisi tutkia, on osaaikaisuuden vähentäminen. Uskon, että trendi on lähiaikoina menossa varmaankin päinvastaiseen suuntaan, mutta mitä jos olisimme edelläkävijöitä? Jatkotutkimusaiheena voisi olla tutkimus siitä, kuinka paljon enemmän kustannuksia halukkaiden kokoaikaistaminen toisi. Tulisiko järjestelmä paljon kankeammaksi? Lisääntyisikö vai vähenisikö poissaolot? Lisääntyisikö vai vähenisikö sitoutuminen, työmotivaatio ja arvostuksen kokeminen? Tässä olisi toinen mietittävä asia.

LÄHDELUETTELO

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2011. Syty ja sytytä. 3.painos. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.

Dunderfelt, T. 1999. Henkilökemia. Juva. WSOY.

Hakonen, N., Hakonen A., Hulkko K. & Ylikorkala A.2005. Palkitse taitavasti. Juva. WS Bookwell Oy.

Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. 2. painos. Jyväskylä. Gummerrus kirjapaino Oy.

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito. 4. painos. Sanoma Pro Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P .1998. Tutki ja kirjoita. 3-4 painos. Tampere. Tammer-Paino Oy.

Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Jyväskylä. Gummerrus kirjapaino Oy.

Lundberg, T. 2008. Työn iloa, iloa elämään. Lahti. Markprint Oy.

Lämsä, A & Hautala T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki. Edita Prima Oy.

Metsämuuronen, J. 2007. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. painos. Vaajakoski. Gummerrus Kirjapaino Oy.

Ronthy-Östberg, M & Rosendahl S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo. WS Bookwell Oy.

Valpola, A.2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Juva. WS Bookwell Oy.

Vartiainen, M & Kauhanen, J 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Porvoo. WSOY.

Heikkilä T, 2010. Yksilöt organisaatiossa. <http://myy.helia.fi/~heita/jyksil.htm>

Työvoimatutkimus 2013, Tilastokeskus. Palkansaajat työsuhteen tyyppin mukaan 2012/01-2013/01, 15-74- vuotiaat, %. Viitattu 5.5.2013

http://tilastokeskus.fi/til/tyti/ 2013_01_2013-02-26_tau014_fi.html?tulosta

Työvoimatutkimus 2013, Tilastokeskus. Osa-aikatyöllisten osuus kaikista työllisistä sukupuolen mukaan 2012/01-2013/01, 15-74- vuotiaat, %. Viitattu 5.5.2013

http://tilastokeskus.fi/til/tyti/2013/01/tyti_2013_01_2013-02-26_tau_012_fi.html

CVTS, Yritysten henkilöstötutkimus 2005, Tilastokeskus. Koulutuskustannukset toimialan, sektorin ja henkilöstömäärän mukaan. Viitattu 5.5.2013

http://www.stat.fi/til/cvts/1999/cvts_1999_2004-05-31_tau_008.html

Yritys X:n toimintakatsaus 2011

3) Oletko tyytyväinen nykyisen työsuhteesi muotoon? Miksi?

4) Panostetaanko Yritys Xssä sinun viihtyvyytesi? Jos, niin miten? Jos ei, mitä pitäisi tehdä toisin?

5) Saatko palautetta työstäsi? Jos saat, minkälaista? Tulisiko jotain tehdä toisin?

6) Koetko työssäsi stressiä? Jos koet, voisiko sitä jotenkin helpottaa?

7) Onko työskentely-ympäristössäsi parannettavaa? Jos on, mitä?

8) Minkälaista on mielestäsi työntekijää arvostava kohtelu?

9) Koetko olevasi arvostettu työntekijä? Miksi?

10) Miten työyhteisösi työilmapiiriä voisi parantaa?

Pyydän palauttamaan vastauksesi sisäisellä postilla viimeistään 19.8.2013 osoitteeseen: Yritys X/Satu Berg